

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Ano VI | nº 07 | Julho | 2014



UM NOVO MODELO MENTAL

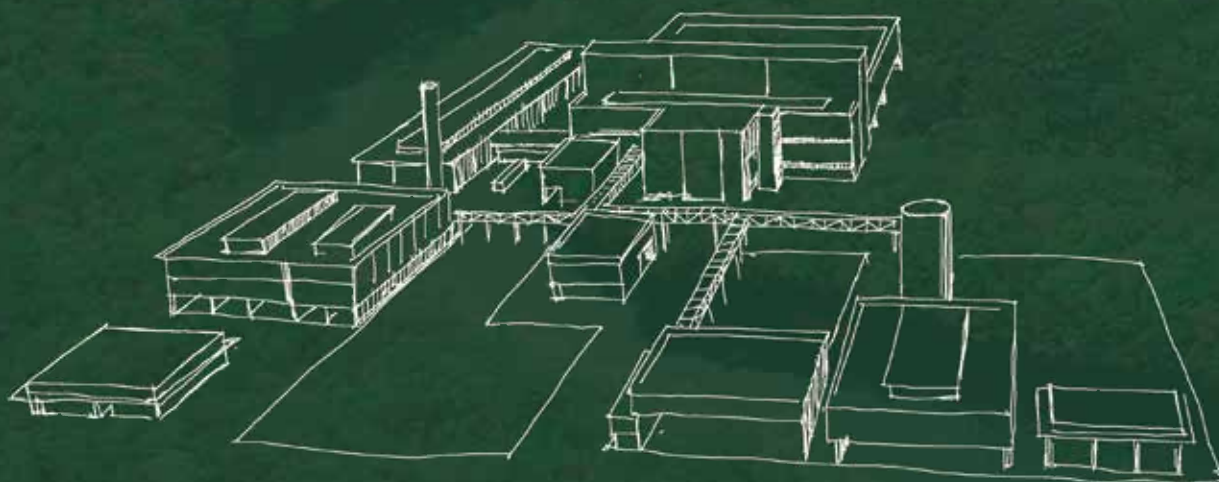
A ERA DA DISRUPÇÃO EXIGE
A EVOLUÇÃO DA CONSCIÊNCIA HUMANA
NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

NATURA NA AMAZÔNIA: **NOVOS PASSOS, A MESMA DIREÇÃO.**

A Natura está inaugurando o Ecoparque no Pará. Um complexo industrial que funcionará em modelo de simbiose, conectando empresas diferentes, com necessidades complementares e um propósito comum: impulsionar a economia da floresta em pé e estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento social na região.





natura
bem estar bem



NUVEM DE TAGS DESTA EDIÇÃO

A nuvem de tags ou tag cloud identifica as palavras mais citadas nas matérias desta edição. Para defini-la, utilizamos a ferramenta Tagxedo (www.tagxedo.com). A quantidade de vezes que a palavra aparece é apresentada proporcionalmente ao tamanho da fonte.



NOSSA CAPA

As mudanças constantes e imprevisíveis no mundo exigem o despertar de uma consciência coletiva que nos conecte a um novo modelo mental. Crescer respeitando os limites do planeta, direcionar a tecnologia e o consumo às reais necessidades humanas, reduzir o desperdício e agir com ética em todas as relações são atitudes fundamentais para deixar ir o passado e fazer emergir o futuro que queremos. Nesta edição, a FNQ procura entender e debater os cenários prováveis, com o objetivo de contribuir para a construção de uma sociedade sustentável e mais feliz para todos.

Excelência em Gestão

Publicação anual da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Ano VI - Número 7

Julho de 2014

ISSN 2179-7919

Coordenação Geral

Jairo Martins
Superintendente geral

Coordenação Editorial

Caterine Berganton

Apoio

Vanessa Costa e Patrícia Motta

Produção

Folie Comunicação

Editora

Marisa Meliani - MTb 20435

Reportagem e redação

Ana Paula Ramos, Frideriki Karathanos,
Marisa Meliani, Tarcisio Alves

Direção de Arte

PaulaLyn Carvalho

Fotos

André Conti/ Guilherme Gonçalves/
Acervo FNQ/ Divulgação

Ilustração/Capa

Akindo/ iStockphoto

Ilustrações

Akindo/ iStockphoto

Impressão

Stilgraf

Tiragem: 5 mil exemplares

© 2014 - FNQ. Todos os direitos reservados.
É proibida a reprodução total ou parcial
dos conteúdos desta publicação sem prévia
autorização da FNQ.

www.fnq.org.br



Sua empresa respira Marketing e Vendas? Quanto?

EXCELÊNCIA



A New Marketing e a Compumax apresentam o **Modelo de Excelência da Gestão de Marketing & Vendas**, alinhado ao modelo da FNQ, para apoiar o desenvolvimento da cultura de marketing & vendas nas organizações.

Um modelo aberto, que você pode ajudar a aprimorar com sua experiência. Caderno disponível em nosso site.

Nossa rede de instrutores credenciados conduz uma Oficina de Gestão que dirá quanto a sua organização respira marketing & vendas e o que está faltando.

Seu marketing & vendas colocados à prova!

08

Editorial

Imprevisibilidade
alcança as tendências



10

Análise

Como será o amanhã?
Um olhar sobre o futuro que emerge no século 21



Saiba Mais

Teletrabalho,
déficit alimentício,
reconfiguração familiar
e tecnolongevidade

28

30

Seminário Internacional

22ª Edição – A Nova
Organização: como
sobreviver em um
cenário imprevisível



38

Entrevista Seminário

Otto Scharmer e o
modelo ecossistêmico

Fórum Empresarial

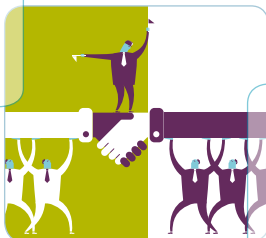
11ª Edição –
Gestão 2020

52

62

Entrevista

Rosiska Darcy de Oliveira
e a reengenharia
do tempo



Artigo

Walter Ferreira Velloso Junior
e o futuro do
presente

73

PLURAL: Líder em Excelência em Qualidade.



Parque gráfico da filial em Ipojuca - PE, com 16.760m².



Parque gráfico da matriz em Santana de Parnaíba - SP, com 33.500m².

As premiações mais importantes da indústria gráfica brasileira reconhecem que a PLURAL possui soluções inovadoras e um sistema diferenciado de qualidade em serviços e produtos. Estas conquistas refletem o seu comprometimento com os clientes e sua posição de maior gráfica com rotativas offset da América Latina.

Eleita por 4 anos consecutivos, a melhor Gráfica Editorial Rotativa no Prêmio Graphprint, da Agnelo Editora.



Conquista de 21 troféus do Prêmio Fernando Pini, sendo a gráfica com rotativas mais premiada em excelência de qualidade no Brasil, de acordo o ranking publicado na Revista Abigraf nº 623, janeiro / fevereiro de 2013.



Eleita no Prêmio Melhores Fornecedores da Indústria da Comunicação, da Editora Segmento, a melhor gráfica com rotativa de Promocionais, em 2012, e a melhor gráfica com rotativa de Revistas e Livros, em 2011.



Recebeu, em 2012, o troféu do Dia do Fornecedor do McDonald's em reconhecimento ao alto padrão de qualidade e eficiência.



Prêmio Theobaldo De Nigris, da Conlatingraf, com os títulos Gráfica de Prata e Certificado de Qualidade na categoria Impressos Offset em Bobina – Revistas, em 2012, e Gráfica de Ouro e Certificado de Qualidade na categoria Impressos Offset em Bobina - Periódicos e Jornais, em 2011.



Recebeu o Prêmio Olicar da Natura na categoria "Revista Natura", em 2011 / 2012, e na categoria "Serviços de Impressão Gráfica", em 2009 / 2010.



Por 11 anos, 1º lugar no ranking de capacidade produtiva no Brasil, de acordo com a Análise Setorial da Indústria Gráfica com Rotativas Offset, da ABRO.



A PLURAL conquistou o selo de membro da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, que reconhece a adoção de excelentes práticas de gestão e busca da melhoria da competitividade.



MATRIZ: Av. Marcos Penteado de Ulhôa Rodrigues, 700 - Santana de Parnaíba - SP
(11) 4152-9425 / 4152-9454 / 4152-9446

FILIAL: Rodovia Suzan Cavell, 440 - Ipojuca - PE
(81) 3311-3231 / 3311-3211

www.plural.com.br



PLURAL
INDÚSTRIA GRÁFICA



IMPREVISIBILIDADE ALCANÇA AS TENDÊNCIAS



Entramos na Era da Disrupção, um tempo de turbulências que nos convida a ultrapassar as fronteiras da gestão da excelência e avançar no estudo dos riscos e oportunidades que moldam desde já o futuro das organizações. Com esse objetivo, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) tem conduzido reflexões e debates sobre a necessidade de uma revolução na gestão organizacional que vai transformar culturas, comportamentos, modos de produção e até os modelos econômicos e a maneira de se fazer política no século 21.

Há algum tempo acumulamos aprendizado sob os efeitos da crise financeira global, surpreendemo-nos com as manifestações nas ruas por saúde e educação de qualidade, constatamos a escassez de recursos naturais, o aumento da violência e da insegurança digital e outras turbulências que afetam a vida de todos. Particularmente, estamos vivendo diretamente no Brasil os efeitos nocivos das mudanças climáticas em nossos sistemas hídrico e elétrico – contingências que nos obrigam a reagir, muitas vezes tomados pela perplexidade com o ineditismo das situações.

Nesse cenário extremamente complexo, a FNQ procura disseminar entre as organizações o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), com fundamentos de sustentabilidade, valorização das pessoas, da liderança e da diversidade, entre outros princípios que buscam expandir a produtividade, a competitividade e a ética nas relações. Mas a única certeza nestes tempos é de que as incertezas se multiplicam com velocidade inimaginável. Não se trata de defender uma visão pessimista do futuro, mas sim de encarar a realidade mutante com coragem, ousadia e proatividade. Para além da gestão da excelência, estamos convictos da necessidade de desenvolver capacidade de adaptação aos novos cenários por meio de mudanças radicais em nossos ambientes de trabalho, comunidades e relacionamentos.

Alguns paradigmas precisam ser superados desde já, para que possamos ativar uma nova consciência humana que direcione o consumo ao bem-estar das pessoas, a inovação às reais necessidades da sociedade e a felicidade ao “ser” em vez da ilusão do “ter”. Embora o mundo passe por uma crise no sistema de representação, acreditamos que é papel da liderança disseminar esse novo modo de ver e agir em suas organizações ou comunidades de atuação, como meio de gerar coletivamente os resultados que desejamos.

Estamos diante da metáfora da mutação que vai revolucionar o próprio sentido da atividade empresarial, a fim de que a riqueza se traduza em prosperidade para todos e o crescimento não vá além da fronteira da sustentabilidade. Em síntese, são esses os objetivos dos eventos da FNQ retratados nesta publicação, que também realiza um exercício de análise na tentativa de antecipar as tendências do futuro que já começou.

Boa leitura!

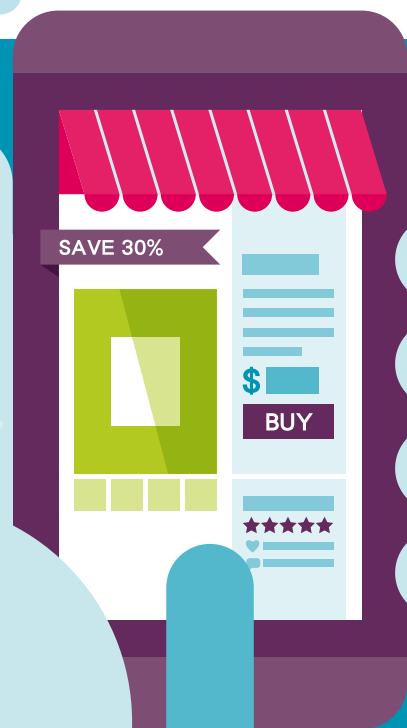
Jairo Martins

Superintendente geral da FNQ

COMO SERÁ O AMANHÃ?

Por Marisa Meliani

A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA, TAL QUAL A DA ELETRICIDADE, PROMOVE MUDANÇAS VISÍVEIS NAS RELAÇÕES HUMANAS, DE TRABALHO, DE PRODUÇÃO, NA POLÍTICA E NO MODO DE VIDA. MAS ATÉ QUE PONTO ESSA NOVA PLATAFORMA ESTARÁ VOLTADA ÀS REAIS NECESSIDADES HUMANAS? CONFIRA O QUE ESPECIALISTAS E ALGUMAS PESQUISAS SINALIZAM SOBRE O FUTURO QUE JÁ ESTÁ ENTRE NÓS.





Ao chegar em casa, o cidadão do futuro abrirá a porta com um toque digital, as luzes se acenderão automaticamente, sua música preferida ecoará no ambiente e o ar condicionado será acionado na temperatura ideal. A geladeira emitirá um aviso sobre a validade dos alimentos, o que falta no estoque e a lista de compras no supermercado. No vestuário, um simples botão de camisa servirá para se comunicar e acionar outras maravilhas da tecnologia. Tudo ao gosto, necessidade e hábitos do indivíduo.

É a Internet das Coisas (*Internet of Things*), uma realidade já presente em nossa vida e que se ampliará rapidamente não só no cotidiano das pessoas, mas também nas empresas e espaços públicos. Automóveis circularão sem motorista,

e o transporte e o trânsito serão organizados por meio de redes inteligentes que mostrarão trajetos, horários e tipo de veículo utilizado. Sem ter ferida a privacidade (em tese), o cidadão será informado da hora exata em que o ônibus passará no ponto, enquanto as empresas de transporte reforçarão a frota em momentos de pico.

Há menos de quatro décadas, um roteiro como esse só seria admitido em filmes de ficção. Desde a criação da internet nos anos 1980, contudo, a evolução da tecnologia tem sido tão veloz e simultânea a outras importantes transformações, que podemos afirmar sem temor que temos o privilégio de testemunhar um período sem precedentes na história da humanidade.

BEM-VINDO À INTERNET DAS COISAS

O Brasil tem atualmente 143 milhões de pessoas que usam celular, representando 85% da população com 10 anos de idade ou mais. As que acessam a internet em smartphones são 52,5 milhões ou 31% desse público. No total dos vários dispositivos, o percentual de brasileiros conectados chegou a 51%, em 2013, ou 86 milhões de pessoas.

Temos 20 milhões de nativos digitais ou jovens entre 15 e 24 anos que há pelo menos cinco estão conectados à internet. Segundo a União Internacional das Telecomunicações (UIT), órgão da ONU que definiu o conceito, a quantidade de nativos digitais no Brasil ocupa a 4ª posição mundial, atrás da China, dos EUA e da Índia. Ainda temos uma infraestrutura de telecomunicações precária e em desenvolvimento, mas a maioria dos especialistas acredita que isso vai mudar e, inexoravelmente, o Brasil adentrará a nova realidade tecnológica que está revolucionando o mundo.

A Internet das Coisas – também chamada de *Internet of Everything* (IoE) e *Cloud of Things* (Nuvem de Coisas) – é uma das mais impactantes transformações na realidade que já está entre nós. Um exemplo real de seu potencial acontece na gestão pública de São Francisco, EUA. A prefeitura local descobriu que cerca de 20 a 30% dos congestionamentos da cidade eram causados por pessoas procurando vagas para estacionar o automóvel. Criou, então, o *SFPark*, o mais avançado sistema de estacionamento inteligente do país, instalando sensores magnéticos no asfalto em mais de 7 mil vagas de estacionamento de rua e também em outras 12,2 mil vagas em garagens.

Toda a informação está conectada a um sistema de gerenciamento central que mapeia e disponibiliza aos motoristas, por meio de um site ou aplicativo de smartphone, os locais para estacionar de forma mais rápida e segura. Conduzido pelo departamento de trânsito de São Francisco, o projeto já cobre 25% da

cidade e mantém uma escala de preços para incentivar os motoristas a não dirigirem nos horários de maior movimento. Os recursos arrecadados são aplicados em melhorias no trânsito e outras soluções inovadoras para a mobilidade urbana. “Com essa medida foi possível reduzir cerca de 30% do tráfego, diminuir a poluição e garantir mais segurança a pedestres e ciclistas”, afirma **Henrique von Atzingen do Amaral**, executivo de *Cloud, Analytics, Mobile e Social Business* na Unidade de Servidores e Storage da IBM Brasil.

Ele explica que a nova realidade da IoE é possível a partir de três fatores. O primeiro é o avanço tecnológico de sensores que medem vários tipos de informação, como movimento, energia eletromagnética, força, peso e deslocamento, fluxo de água e umidade, detecção de substâncias químicas, entre outros.

POLOS DE PESQUISA

Os dois maiores polos mundiais de pesquisa em conectividade de objetos são o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), nos Estados Unidos, e a Universidade de Manchester, na Inglaterra, sede da conferência anual *The Future of Things* (O Futuro das Coisas).

CRESCIMENTO EXPONENCIAL

De acordo com a Cisco IBSG, o número de coisas conectadas à Internet chegará a 50 bilhões até 2020, o equivalente a mais de seis dispositivos para cada pessoa na Terra, entre PCs, smartphones, tablets e televisão, conectados em tempo integral na web.





A Internet das Coisas estará evidente em corpos, casas, comunidades, bens e serviços, fábricas e cadeias de abastecimento. Poderá ser direcionada à gestão de edifícios, cidades, hospitais, indústrias e outros ambientes coletivos, que serão beneficiados com economia de recursos e mais eficiência nos processos.

Cada dia mais barata, moderna e miniaturizada, a tecnologia dos sensores garante marcar um número crescente de dispositivos. Para ilustrar a utilidade do sistema, Amaral fornece um exemplo fictício, mas factível em futuro próximo: “uma embalagem inteligente para uma indústria de laticínios com um sensor químico interno que analisa 100% do tempo o composto químico do leite, a fim de saber se o produto está bom para o consumo ou não”. Caso não esteja, o sensor se comunica com outro fora da embalagem e este muda de cor – de verde para vermelho, por exemplo. Para o consumidor, o sistema avisa que há problemas com o produto na gôndola do supermercado. Ao fabricante, a inteligência permite, entre outras vantagens, a possibilidade de rastrear a inconformidade, sua abrangência e possíveis causas relacionadas ao armazenamento local ou à logística de transporte. “Essa aplicação ainda contribui para reduzir o índice de desperdício na indústria e aumentar a sustentabilidade nos negócios”, salienta o executivo da IBM.

MUDANÇA DE PROTOCOLO

A Internet das Coisas será realidade efetiva a partir da criação de um sistema global de registro de bens por meio de sensores RFID (do inglês *Radio-Frequency IDentification*), que são redes sem fio ubíquas ou presentes em todos os lugares, e da mudança do protocolo de internet para a versão IPv6. O atual protocolo IPv4 só é capaz de “contar” até 4 bilhões de IDs ou endereços diferentes para computadores, telefones celulares e equipamentos conectados à rede. Na IoT cada objeto precisará de um endereço próprio e somente o IPv6 garantirá códigos diferentes para uma quantidade praticamente infinita de objetos.

CONECTIVIDADE, PESSOAS E PROCESSOS

O segundo fator da IoT é a conectividade, também em crescimento exponencial e com perspectivas de melhoria em acesso e velocidade. Por meio de conexões de celular é possível ligar os sensores a um ambiente central, onde estão concentradas as capacidades computacionais – os grandes servidores e sistemas de armazenamento de dados.

Como terceiro fator, Amaral relaciona a tecnologia à necessária resolução de problemas das pessoas e dos processos das empresas – que precisam mais do que nunca de soluções de eficiência, produtividade e sustentabilidade. Em sua visão, esse avanço está disseminado no mercado de *consumers* (consumidor final). Nas empresas, segundo ele, é um processo mais demorado porque exige revisão do modelo de negócio. Mas os assuntos Big Data e computação em nuvens já estão presentes na vida das organizações há mais de quatro anos. Existe um longo processo para a implantação de políticas de *web analytics*, que são aplicativos ou softwares que rodam em grandes servidores e trabalham uma quantidade enorme de dados, com medição, coleta, análise e produção de relatórios, a fim de entender e otimizar o uso dos sites na resolução de problemas dos clientes de forma inovadora. “Creio que isso estará melhor estabelecido em dois ou três anos”, prevê o especialista.

O diretor de Negócios da Google Enterprise América Latina, **Antonio Luiz Schuch**, informa que a IoT já conecta em torno de 15 a 20 bilhões de dispositivos à rede. “Esse número seguirá crescendo com velocidade estonteante, porque é impossível pensar em coisas úteis que não estejam conectadas. Cada vez mais, o custo diminui e a facilidade técnica de conectar as coisas aumenta. É a Lei de Moore aplicada a uma série de coisas.” (ver pág. 73)

Segundo pesquisa com especialistas da área de tecnologia realizada pela *Pew Research Internet Project*, em 2014, ano do 25º aniversário da *World Wide Web*, a IoT vai prosperar em 2025 e será tão parte do ambiente quanto a eletricidade, promovendo um rompimento com os modelos de negócios do século 20. A nuvem de coisas estará presente, especialmente, nas áreas de finanças, entretenimento, editoras e educação, além de setores como transporte, logística, indústria farmacêutica, medicina e diagnósticos, segurança pessoal e pública, documentação, bancos, telemóveis, infraestrutura elétrica e de energia. Também será evidente na gestão do meio ambiente, proporcionando leituras em tempo real a partir de campos, florestas, oceanos e cidades sobre níveis de poluição, umidade do solo, extração de recursos e outras ações de acompanhamento.

Como usuários da internet e agentes de transformação, as decisões que tomamos hoje na sociedade nos ajudarão a criar cenários positivos para as próximas décadas.



ASSISTENTE PESSOAL

Na Campus Party 2014, realizada no Brasil, a IoT ganhou destaque como tendência no mundo da tecnologia e houve lançamentos. A Domotic Center apresentou protótipo de um interruptor com tela sensível ao toque, acionado pela internet de qualquer lugar do mundo, capaz de emitir um sinal quando o morador sai de casa e esquece alguma lâmpada acesa, por exemplo.

Para atuar mais fortemente nessa área, a Google comprou a Nest, uma empresa fundada por profissionais oriundos da Apple que atua na reinvenção de vários dispositivos, entre eles termostatos de controle a distância que percebem o ambiente em que as pessoas circulam na casa, aprende o comportamento e modifica a temperatura de acordo com os hábitos. “Posso chegar em minha residência hoje, dar um comando de voz e resfriar ou esquentar o ambiente. Mas, em breve, com a inteligência aperfeiçoada, o dispositivo saberá antecipadamente que estou me aproximando munido do meu celular e preparar o ambiente de acordo com o meu cotidiano. Essa é a fronteira que vamos cruzar: para além da programação, a informática passará a ser o nosso assistente pessoal”, anuncia Schuch.

O Google Now é um exemplo atual de assistente pessoal no celular. “Ele me diz que levarei 30 minutos para chegar em casa, o clima da cidade para onde vou viajar, a moeda local e ainda sugere restaurantes do meu gosto. É um dispositivo que aprende comigo”, explica o executivo da Google.

Na área de servidores, a IBM lançou, neste ano, o Power 8, um processador voltado à análise de dados, capaz de coletar milhares de informações vindas de vários dispositivos e de processá-las em velocidade muito maior da que já existe. A Google está investindo em parceria com a IBM para usufruir desse processador e prover seus serviços com muito mais agilidade. Outro produto IBM é o Flash, um servidor criado para o armazenamento da enorme quantidade de dados gerados por consumidores, como as milhares de fotos tiradas por celular a cada segundo, que precisam ser gravadas em altíssima velocidade. “É o servidor mais rápido do mercado”, destaca Amaral.



FOTOS: DIVULGAÇÃO



Ao lado, protótipo do Google's self-driving car e, acima, já desenvolvido e em teste

WEARABLE E AUTOMÓVEIS

A Google está investindo em dois segmentos da Internet das Coisas: *wearable* (vestuários inteligentes) e veículos sem motorista. Em maio deste ano, a gigante da internet apresentou seu primeiro automóvel conectado a um centro de dados que dirige sem intervenção humana. “É o único carro que funciona hoje no planeta com milhares de milhas percorridas”, garante Schuch. Os protótipos estão em teste na Califórnia, EUA, sede da companhia, e apresentam dois lugares e vidros amplos. Vêm sem volante, câmbio, pedais de freio e acelerador, e portam botão liga-desliga, monitor de rota e espaço para guardar os pertences dos passageiros. Com velocidade máxima de 40 km/h, o carro da Google é equipado com software e sensores que permitem captar o ambiente em volta e “dirigir” sozinho. Há uma câmera instalada no capô que também controla o que acontece à frente. O para-choque e os para-brisa são mais

maleáveis e podem ser deformados em caso de colisão, reduzindo o risco de lesões em pedestres.

Já os computadores *wearable* ou de vestuário são miniaturas de dispositivos eletrônicos usados sob ou por cima da roupa. Capazes de multitarefas, podem ser incorporados pelo usuário na forma de óculos, botão de camisa, anel, grampo de cabelo, relógio, prótese e até mesmo extensão da mente e/ou corpo. A evolução lógica desse dispositivo – admitida por todos os especialistas – será a implantação de um chip sob a pele. “É uma tendência forte, não há como negar. Já existem estudos para o desenvolvimento de uma lente de contato com um chip que mede a glicose em diabéticos. Em vez de fazer exames intrusivos, o usuário será avisado por sensores qual é o nível de insulina no sangue e a hora correta de tomar medicamentos”, exemplifica Amaral, da IBM.

PORTABILIDADE DO GLASS

No segmento *wearable*, o Google Glass é um acessório em forma de óculos que possibilita a interação dos usuários com diversos conteúdos em realidade aumentada. Em fase de testes e com vendas somente nos EUA, o eletrônico tira fotos sob comando de voz, envia mensagens instantâneas e realiza vídeoconferências. Seu lançamento para o público em geral está previsto para final de 2014. No Brasil, o Glass depende de homologação da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), pois se classifica entre equipamentos que emitem radiofrequência (como os celulares).



FOTOS: DIVULGAÇÃO

CONTROLE OU LIBERDADE?

Em estudo que ouviu 2.558 especialistas em tecnologia, divulgado em 2014, o *Pew Institute* elaborou algumas teses sobre o futuro digital da humanidade em 2025, revelando pontos de vista otimistas e outros que suscitam preocupação.

A evolução da Internet das Coisas, do Big Data e da Inteligência Artificial predominam no relatório que vem acompanhado de alertas sobre o futuro. A maioria dos especialistas manifesta preocupação com a ética entre as pessoas, a vigilância, o terror e o crime – riscos que podem levar as sociedades a questionar as melhores formas de estabelecer segurança e confiança, mantendo as liberdades civis.

Em 2025, diz o relatório, haverá melhorias significativas no mundo real adicionadas por tecnologias de realidade aumentada e a humanidade viverá em um mundo mais integrado, no qual as decisões serão tomadas por um conjunto ativo de dispositivos cooperantes. A conectividade global promoverá relações planetárias, de amizades e romances a equipes de trabalho, grupos de estudo e colaborações. Será possível promover uma revolução na educação, com mais oportunidades e menos dinheiro investido em imóveis e professores.

A atividade política de cidadãos e grupos será facilitada e estimulada pelo acesso à informação online sobre disparidades no acesso a saúde, educação, água

potável, alimentação e outros direitos humanos. Por conta disso, afirma o relatório, aumentarão as revoltas públicas contra governos corruptos ou autoritários. As mídias sociais facilitarão e ampliarão a partilha de exemplos e as instruções sobre como desafiar, resistir e punir o que a sociedade considerar injusto. O poder dos estados-nações sobre a vida das pessoas, nas fronteiras geográficas, tenderá a diminuir a partir da comunicação entre indivíduos de todo o planeta.

Entre as visões pessimistas, alguns especialistas apontam o risco de aumentar a disparidade entre ricos e pobres, resultando em ressentimento e possível violência. O cyber-terrorismo será comum e ameaçará a privacidade e confidencialidade de pessoas, governos e empresas. A polarização entre ricos e pobres no planeta aumentará a exclusão digital, que poderá ser explorada por corporações criminosas e governos autoritários. Nesse sentido, a internet poderá se transformar em um instrumento de controle político e social, com risco de se criar um “estado virtual”, no qual o governo (ou o poder das corporações) sabe tudo sobre todos, em todos os lugares e com cada movimento previsto. A partir dessa visão, o poder na sociedade poderia ser assumido por uma elite detentora do controle da tecnologia. Como recomendação, o relatório da *Pew* finaliza: “Faça boas escolhas hoje. A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo.”



O FUTURO DAS MÍDIAS SOCIAIS

Segundo pesquisa da *Pew Research Internet Atualização de Mídia Social 2013*, as redes sociais como Facebook, Google +, YouTube, Flickr, Twitter, Instagram e LinkedIn continuarão a mudar culturas, influenciar o comportamento social e criar novos hábitos de consumo nas próximas décadas. Novas redes irão surgir, algumas com identificação exigida para o acesso e outras com maior privacidade.

A INSUSTENTABILIDADE DAS COISAS

De 1970 para cá, a população mundial aumentou cerca de 3 bilhões de pessoas, a dimensão da economia global triplicou, a medicina avançou espetacularmente, a expectativa de vida cresceu de forma contínua e a sociedade se reconfigurou em vários aspectos socioeconômicos e culturais.

Com 7,2 bilhões de habitantes atuais, já consumimos 1,5 vezes os recursos do planeta, ou seja, não damos tempo para que a natureza recupere seus ciclos e reponha o que retiramos dela para atender ao nosso modo de vida. O resultado é que estamos diante de um limite que, para muitos especialistas, coloca em risco a própria sobrevivência do homem na Terra.

Estudos demográficos apontam que seremos 9 bilhões de pessoas no mundo em 2050, e então alcançaremos um patamar estável próximo a 10 bilhões – número que pode crescer em função do aumento da expectativa de vida.

O sócio-presidente da consultoria PwC Brasil, **Fernando Alves**, concorda com os números e destaca que esse platô poderá ser alcançado a partir do desenvolvimento da China e a redução de sua taxa de natalidade. “No entanto, 10 bilhões de habitantes é um número gigantesco se pensarmos na história da humanidade. Existe a necessidade de buscar eficiência mais do que nunca, porque haverá um sensível aumento nas demandas por alimentos, energia, saúde, trabalho, lazer e educação”, avalia.

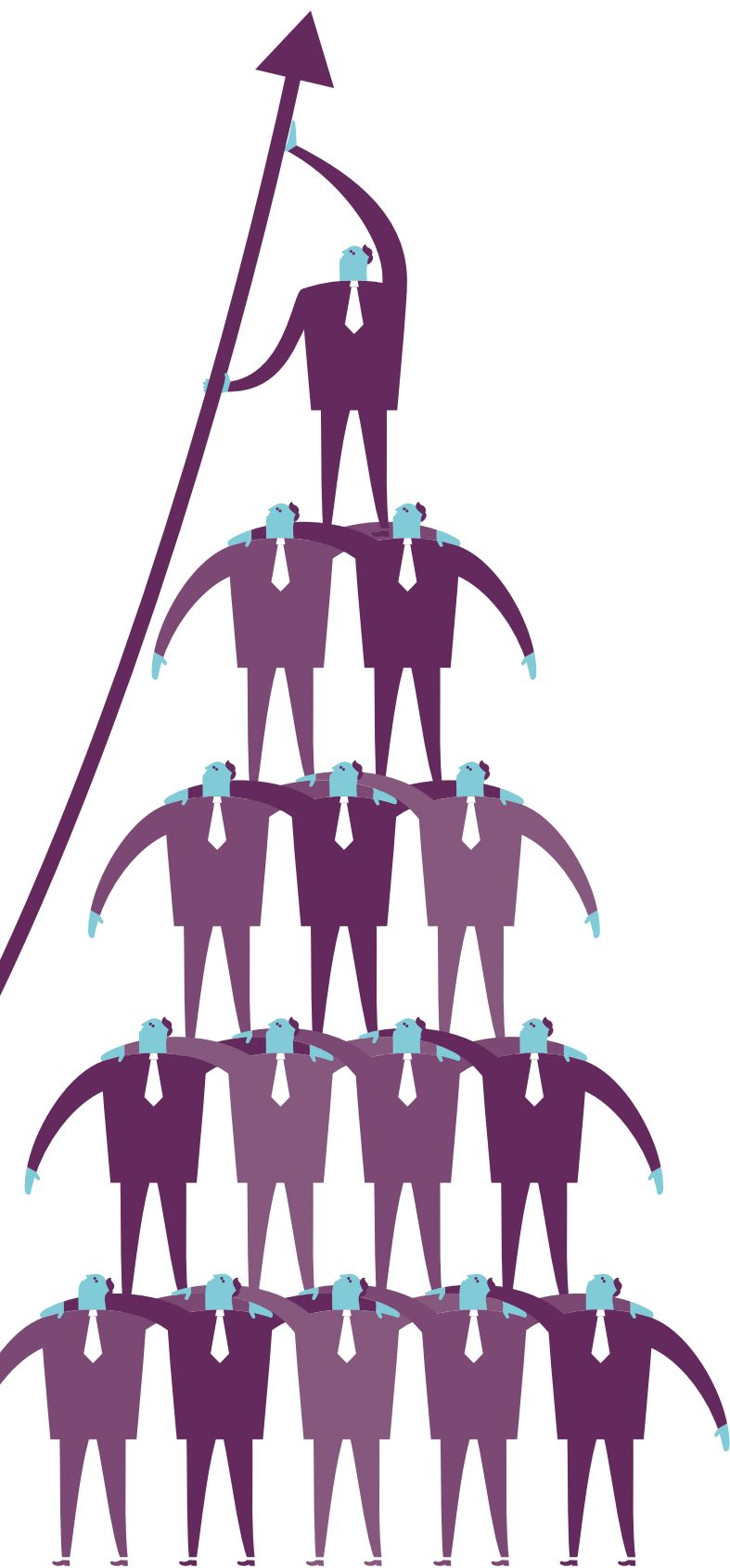
A questão demográfica é uma das *megatrends* ou megatendências que a PwC adota para projetar o futuro, considerando o maior número de pessoas aposentadas e consumindo, o que produzirá um enorme impacto em diversas indústrias e serviços, como saúde e previdência, por exemplo. Outra tendência, vinculada à demografia, é o crescimento da taxa de urbanização. “Haverá um conjunto de cidades populosas, as megalópoles, que serão mais importantes na definição de qualidade de vida do que são hoje os países, os estados. Isso produzirá

alterações importantes nos planos de mobilidade urbana, de energia, controle da poluição, habitação, educação e no consumo de maneira geral”, enumera Fernando Alves.

Além da demografia e da urbanização, a PwC elege como *megatrend* a revolução na tecnologia, que promoverá muito mais conectividade e flexibilidade no ambiente de trabalho e na produção. “Hoje temos empresas como Google ou Apple que valem mais do que as tradicionais. O Facebook é o maior depósito de imagens do mundo, e estamos permanentemente conectados e interligados. Grandes empresas como a Kodak e a Blockbuster, que não conseguiram se adaptar às mudanças de plataforma e aos novos padrões de consumo, desapareceram do mercado. Ou seja, a revolução tecnológica altera profundamente a produção, as relações sociais, o trabalho e a sociedade como um todo”, diz o presidente da PwC Brasil.

A quarta tendência irreversível que irá pautar a história no futuro, segundo a PwC, é a mudança radical do cenário mundial de um ambiente bipolar para outro multipolar, com a emergência de países como China, Índia, Brasil, Indonésia e África do Sul, que não necessariamente se pautarão pelo modelo econômico e político dos EUA ou da Alemanha, por exemplo. Essa multipolaridade promoverá transformações profundas nas relações internacionais”, prevê.

A escassez de recursos encerra a lista de *megatrends* da consultoria. De acordo com a PwC, a água, eventualmente, irá se transformar em um bem valioso, e a produção de alimentos deixará de ser mera negociação de *commodities* para se tornar uma indústria com maior valor agregado. “Alterações climáticas também forçarão a criação de outros paradigmas. Aqui no Brasil, por exemplo, vivemos atualmente o impacto da ausência de chuvas em nossa matriz energética. Em escala mais dramática, isso não só produzirá um novo comportamento da economia, como também uma mudança drástica no padrão de consumo.”



As lideranças empresariais brasileiras, assim como todas as instâncias da sociedade, estão preocupadas e declaram como única certeza a necessidade de aprender a lidar com esses cenários e se organizar.

OS IMPACTOS DOS EVENTOS EXTREMOS

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) está direcionando sua atenção e esforços a dois aspectos relacionados às mudanças que impactam as organizações no Brasil e no mundo. O primeiro é a imprevisibilidade das transformações que supera até mesmo as tendências antecipadas por estudos e projeções. As alterações climáticas causadas pelo aumento da temperatura no planeta estão provocando uma quantidade de eventos extremos para os quais não estamos preparados. “É preciso admitir que ainda não temos clara a dimensão das turbulências e do risco que representam ao cotidiano das pessoas e ao futuro. As lideranças empresariais brasileiras, assim como todas as instâncias da sociedade, estão preocupadas e declaram como única certeza a necessidade de aprender a lidar com esses cenários e se organizar”, salienta **Wilson Ferreira Junior**, presidente do Grupo CPFL Energia e do Conselho Curador da FNQ. Ele alerta que, mesmo no universo das organizações que adotam o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), os eventos surgem com tal magnitude que já há a percepção de que, isoladamente, a busca da excelência – que pressupõe gestão de risco e potencialidades máximas de resiliência às crises – pode não dar conta das soluções complexas para o enfrentamento das contingências atuais.



Em 22 anos de existência, a FNQ está na 20ª Edição dos Critérios de Excelência do MEG. Um feito inédito no mundo que demonstra o seu esforço de manter-se em sintonia com as transformações na sociedade.

O segundo aspecto sob atenção da FNQ refere-se às próprias organizações e à tarefa urgente de repensar seus modos de ver e agir no mundo a fim de atender às aspirações das pessoas de realização individual e profissional. Para Ferreira Junior, é necessário fazer emergir um ambiente de cooperação em detrimento da competitividade exacerbada, além de criar e atuar em redes de relacionamento com as partes interessadas. Embora pareçam pequenas, essas mudanças como enfrentamento da nova realidade são profundas e vão ao encontro das transformações sistêmicas. “Os jovens, hoje, abraçam causas atemporais, o que significa segui-las pela vida e não necessariamente em uma organização. A nova geração de profissionais está se configurando de forma bem diferente da anterior: são indivíduos multidisciplinares, multimídia, transparentes, valorizam a liberdade e a ética nas relações, cultuam a verdade e a felicidade por meio de princípios de bem-estar e qualidade de vida nas esferas privada e pública, bem como no centro das organizações onde exercerão suas profissões”, diz o presidente do Conselho Curador da FNQ. Sendo assim, é fundamental reconhecer os novos comportamentos e a inconstância dos cenários, internalizar as mudanças e, da melhor forma possível, servir a esse mundo emergente, mudando simultaneamente a sociedade e redesenhando as práticas de gestão do século 21.

Fernando Alves questiona: qual é a diferença do futuro que temos hoje com o passado? “É o alcance e a velocidade. O mundo está mudando mais rapidamente do que no passado e com transformações mais profundas. Portanto, o alcance delas é muito mais amplo. Resiliência é uma palavra que reflete bem a nossa necessidade atual de ser fundamentalmente adaptativo. O principal é permanecer confortável com a mudança constante, que deixou de ser episódica e passou a ser permanente. Admitir isso é a melhor forma de se preparar para esse mundo mutante.”

Para o presidente da PwC Brasil, a tecnologia e o acesso à informação trazem impactos gigantescos nas políticas de comunicação das empresas privadas e da gestão pública. “Se uma organização não for transparente, os desvios serão revelados na internet. Simples assim”. Mostrando-se otimista com o futuro, Fernando Alves acredita que a essência do ser humano continuará a mesma, sempre em busca da integridade nas relações. “O homem não perderá a humanidade, apenas a exercerá em outro contexto, mais instantâneo e com mais acesso à liberdade. A Geração Y já não quer ‘chefes’ e sim líderes, ou seja, a liderança não é mais o poder, e sim a influência. O jovem quer arranjos de trabalho flexíveis: ao mesmo tempo em que deseja trabalhar, quer desfrutar da vida. Essas aspirações são mais humanas e irão crescer, tornando a sociedade mais desenvolvida e feliz”, conclui.





UM NOVO MODO DE PRODUÇÃO

Não há como planejar e construir um mundo sustentável se a tecnologia for utilizada como recurso para forçar o consumo. Hoje é comum produzir equipamentos planejados para ter vida útil curta, seja pela baixa qualidade na produção ou por artimanhas tecnológicas que exigem atualizações constantes e pagas pelo consumidor.

A essas armadilhas chama-se de “obsolescência programada”, uma tendência na produção de bens tecnológicos e na publicidade que incentiva o consumidor a trocar seus dispositivos por outros mais novos, da moda ou com softwares mais sofisticados. Para se ter uma ideia, CPUs de computadores, aparelhos de TV, celulares e câmeras fotográficas que duravam cerca de 7 a 10 anos na década de 1990, hoje duram menos de 2 anos.

A prática impacta negativamente a gestão de resíduos e coloca em risco os objetivos da sustentabilidade. Um relatório da *International Solid Waste Association* (Iswa) mostra que, atualmente, os 7,2 bilhões de habitantes do mundo geram cerca de 1,4 bilhão de toneladas de resíduos urbanos por ano. Em 2050, serão 4 bilhões de toneladas – um número que acompanhará o aumento da população, seu enriquecimento e aumento de consumo.

Os números são graves, pois metade da população localizada em países da África, no sudeste asiático e na América Latina não tem nenhum tipo de coleta de resíduos e muito do lixo produzido vai para rios e oceanos, acumula-se nas cidades e polui a superfície terrestre e os mananciais. Para corrigir esse déficit atual, a Iswa calcula ser necessário um investimento de US\$ 40 bilhões, sem contar custos de reciclagem, compostagem e outras tecnologias de tratamento de resíduos. Esse custo pode triplicar em 40 anos, se nada for feito agora.



AQUECIMENTO GLOBAL E GESTÃO DE RECURSOS EM 2050

No relatório *Perspectivas Ambientais OCDE para 2050*, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico alerta que o atual modelo de crescimento e a má gestão dos recursos naturais podem minar o desenvolvimento humano se o mundo não adotar políticas de sustentabilidade mais ambiciosas agora. O estudo lista quatro ameaças ambientais que requerem atenção e visão sistêmica: alterações climáticas, biodiversidade, água e impacto da poluição na saúde. Diante da projeção de uma economia quadruplicada em 2050, a OCDE desafia a nossa capacidade de gerir e restaurar os recursos naturais, dos quais dependem todos os tipos de vida, na forma de energia, alimentos, água e medicamentos.

O planeta já perdeu cerca de um terço da biodiversidade da água potável e isso se agravará até 2050, com aumento da poluição pelos esgotos urbanos e pela agricultura insustentável em muitas regiões. Mais de 240 milhões de pessoas no mundo não terão acesso a água potável e 1,4 bilhão estará fora da rede de saneamento básico. Nos países da OCDE, prevê-se que mais de um quarto da

população terá acima de 65 anos de idade, em relação aos 15% atuais, e quase 70% viverão em zonas urbanas, agravando a poluição atmosférica, a mobilidade e a gestão de resíduos. Só de energia o planeta consumirá 80% a mais do que hoje, com destaque para o aumento da demanda nas economias emergentes dos BRIICS (Brasil, Rússia, Índia, Indonésia, China e África do Sul). A degradação contínua do ambiente natural pode provocar alterações climáticas perturbadoras, devido a um provável crescimento de 70% das emissões de CO² associadas ao aumento do consumo de energia. Em 2050, a concentração de GEE (Gases do Efeito Estufa) na atmosfera – hoje em 400 partes por milhão (ppm) – pode atingir 685 ppm, provocando um aumento de 3°C a 5°C na temperatura média global até o fim do século, o que ultrapassa o objetivo internacional de limitá-lo a 2°C acima dos níveis pré-industriais. O desrespeito a esse limiar significa provável alteração nos padrões de precipitação, aumento no degelo dos polos, elevação do nível do mar e maior intensidade e frequência de situações meteorológicas extremas.

OS RISCOS DA DESIGUALDADE

O Relatório de Desenvolvimento Humano 2013, apresentado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), estima que, ao fim das próximas décadas, mais de 3 bilhões de pessoas poderão viver em situação de extrema pobreza, especialmente em consequência da degradação do meio ambiente e da redução dos meios de subsistência, como a agricultura e o acesso à água potável. Entre elas, estariam cerca de 155 milhões de habitantes da América Latina e Caribe. Num cenário mais grave, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) global poderia diminuir 15% em 2050, chegando a uma redução de 22% no Sul da Ásia (Índia, Paquistão, Sri Lanka, Nepal, Bangladesh, Butão e Maldivas) e de 24% na África Subsaariana.

O estudo do PNUD revela que os países e as comunidades pobres são as principais vítimas do desmatamento, mudanças climáticas, desastres naturais e poluição da água e do ar. O texto alerta que os desastres naturais estão se intensificando no mundo, causando grandes danos econômicos e perdas humanas. A recomendação é que os governos estabeleçam acordos multilaterais e formulem políticas públicas para melhorar o equilíbrio das condições de vida, permitir a livre expressão e participação das pessoas, administrar as mudanças demográficas e fazer frente às pressões ambientais.

Segundo as Nações Unidas, os países desenvolvidos precisam reduzir a chamada “pegada ambiental” e as

nações em desenvolvimento devem aumentar o IDH, usando tecnologias limpas e inovadoras, promovendo o transporte público e ciclovias nas cidades, envolvendo os setores privado e público na redução dos impactos ambientais das atividades humanas.

Em outro estudo divulgado em 2014, o PNUD, desta vez com informações da ONU Brasil, informa que cerca de 40% da riqueza do mundo estão concentrados nas mãos de apenas 1% da população mundial mais rica, enquanto a metade mais pobre só detém 1% de toda essa riqueza. O relatório mostra que, se não for controlada, a desigualdade pode prejudicar as bases do desenvolvimento e progresso humano e da manutenção da paz.

Mais de 75% da população de países em desenvolvimento vivem hoje em sociedades onde a renda é distribuída mais injustamente do que na década de 1990. Mas há avanços. Na Argentina e no Brasil, o índice de Gini – que mede a concentração de renda – caiu de 46,5 e 54,2 para 38,8 e 45,9, respectivamente. Bolívia e México também mostraram evolução. Mesmo assim, o PNUD evidencia que ainda é necessária uma mudança no padrão de crescimento, para que ele seja mais inclusivo e aumente os rendimentos das famílias de baixa renda de forma mais rápida do que a média, a fim de promover uma redução sustentável da desigualdade – elemento fundamental para a agenda de desenvolvimento pós-2015.

Para o PNUD, viver em um ambiente limpo e seguro deve ser um direito, não um privilégio. Além disso, sustentabilidade e igualdade entre os povos estão intimamente ligadas.



O BRASIL E OS BRICS EM 2050

E o Brasil? Quais são as projeções para o seu desenvolvimento nas próximas décadas? Algumas são bem otimistas, como a pesquisa *World in 2050 - The BRICS and Beyond: Prospects, Challenges and Opportunities* (O mundo em 2050 - Os BRICS e além: perspectivas desafios e oportunidades), elaborada pela PwC em 2013. A consultoria norte-americana aponta fortes indícios de que a economia brasileira pode ultrapassar a japonesa e galgar o posto de quarta maior do mundo até a metade deste século.

O estudo considera o Produto Interno Bruto (PIB) pela paridade do poder de compra (ppc) e utiliza dados do Banco Mundial. Em 2011, o Brasil possuía US\$ 2,3 trilhões e, em 2050, deverá ter US\$ 8,8 trilhões. Já o Japão detinha, em 2011, um PIB de US\$ 4,3 trilhões e deve chegar a US\$ 8,06 trilhões no período.

No mesmo estudo, a PwC concluiu que a China ultrapassaria os EUA, tornando-se a maior economia global em 2017, pela ppc e, em 2027, pelas taxas de câmbio de mercado. Mas a Moody's, agência de classificação de risco de crédito, utilizando o mesmo método e dados da PwC, anunciou que essa ultrapassagem acontecerá já no final de 2014. A estimativa é que o PIB da China chegue a US\$ 17,9 trilhões em 2014, contra US\$ 17,5 trilhões dos EUA. A Índia será a terceira economia em 2050, à frente do Brasil e do Japão, com US\$ 34,7 trilhões.

A PwC também alerta para riscos políticos e macroeconômicos que ameaçam o crescimento dos emergentes, entre eles as tensões políticas devido à

distribuição desigual de renda. Sobre a China, **Fernando Alves**, da PwC Brasil, ressalva que, pelo tamanho da população, ela será o maior PIB bruto do mundo, mas isso não significa necessariamente que será o maior PIB per capita (ou a riqueza produzida por cada habitante do país). "O volume poderá ser maior, mas é preciso avaliar a medida do desenvolvimento e da eficiência, além de quem estará melhor posicionado no contexto das *megatrends*. Nesse ponto, os norte-americanos são imbatíveis e sua fronteira tecnológica não será facilmente superada", avalia.

O presidente da PwC Brasil pondera que cresce no mundo as demandas por saúde, educação, qualidade de vida, redução da desigualdade, liberdade e autonomia. "Portanto, a China tem um longo caminho a percorrer para ter um PIB relevante. De tal forma que o ppc do Brasil hoje é maior do que o do chinês. Ou seja, as medidas absolutas são relevantes, mas as relativas também devem ser vistas com a devida importância."

Para o executivo, o Brasil vai se viabilizar. "É inexorável que o País chegue lá, pelo tamanho da população, recursos naturais, estabilidade democrática e imprensa livre. Não temos conflitos de fronteiras nem tensões raciais irreversíveis. Existe sim o desafio da educação que implicará um Estado maior do que a economia pode suportar, assim como há uma classe política que não está à altura dos desafios. Isso vai postergar e encarecer o nosso destino, mas nem imagino que o Brasil não possa superar esses problemas e se viabilizar como grande nação", preconiza.

PIB E FELICIDADE

No Brasil e no mundo, há um movimento para que o PIB deixe de mensurar apenas o crescimento da economia formal e incorpore índices de sustentabilidade nos países. É o PIB Verde, proposto pela ONU durante a Conferência para o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), realizada no Rio de Janeiro, em 2012. Este indicador pretende refletir a riqueza real dos países, além da sua capacidade de crescimento futuro, considerando fatores como qualidade de vida, disponibilidade de recursos naturais e nível de educação da população.

A FNQ é uma das organizações que defendem essa mais efetiva leitura da riqueza nacional. E no mundo corporativo, o movimento já é praticado por meio da substituição do balanço fiscal por relatórios de desempenho que incluem as práticas de sustentabilidade. Muito dessa inspiração veio do Butão, um pequeno país do Himalaia, na Ásia, que criou, em 1972, o FIB (Felicidade Interna Bruta). O indicador, desenvolvido pelo então rei **Jigme Singya Wang-Chuck**, baseia-se na premissa de que o objetivo principal de uma sociedade é a integração do desenvolvimento material com o psicológico, cultural e espiritual. São nove as dimensões do FIB: bem-estar psicológico, saúde, uso equilibrado do tempo, vitalidade comunitária, educação, cultura, resiliência ecológica, governança e padrão de vida.

O reino do Butão recebeu apoio do PNUD e, desde então, está colocando o conceito em prática para medir o progresso de uma comunidade ou da nação. Nos últimos anos, além do pequeno país asiático, o novo indicador está sendo implantado em governos, na sociedade civil e no setor privado em países como Alemanha, Índia, EUA, Sri Lanka, China, Brasil e Escócia. No Brasil, há experiências nas cidades de Campinas, Angatuba e Itapetininga (SP), em Bento Gonçalves (RS) e no núcleo rural Rajadinha, em Brasília.

Inspirado no FIB, o sociólogo italiano **Domenico De Masi**¹ sugere que a humanidade abrace um novo modelo capaz de assegurar a maior felicidade possível para a sociedade pós-industrial, ressaltando que, atualmente, há condições tecnológicas e sociais que permitem a concepção de novos paradigmas como já ocorre com as informações nas redes sociais.



EMPRESAS DO FUTURO

Conheça algumas características que as empresas do futuro precisam cultivar desde já.

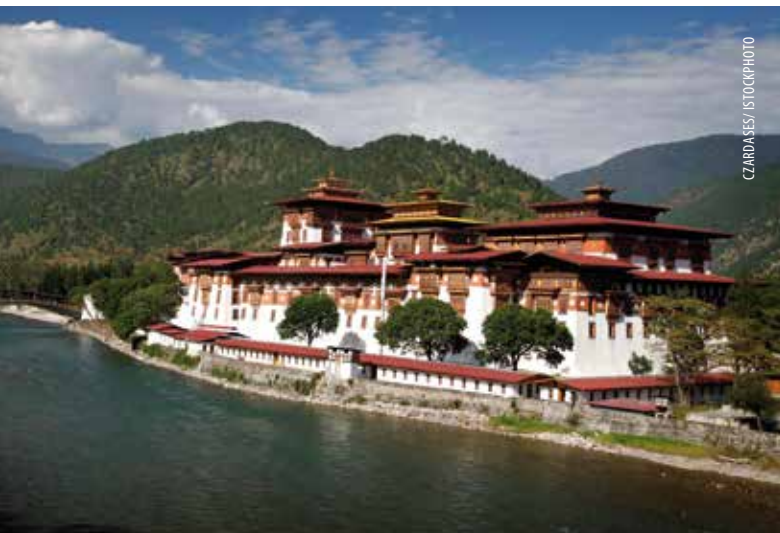
- Modelos corporativos mais colaborativos
- Parcerias entre empresas do mesmo setor de atuação; da mesma região; de regiões distintas; e entre empresas de tamanhos/porte distintos
- Foco em inovação e sustentabilidade
- Capacidade de mudar rapidamente e com sucesso
- Em vez de reagir às tendências, moldá-las e liderá-las
- Ser mais inovadora do que a imaginação dos clientes, superando as expectativas
- Estar globalmente integrada para acessar recursos, talentos e inovação
- Ser desbravadora, reinventar a si mesma e sua indústria como um todo
- Refletir uma preocupação sincera com a sociedade em todas as ações e decisões

TRABALHO NO FUTURO

- Mais cocriação e colaboração, menos hierarquia
- Mais tecnologia e valorização das competências sociais e interpessoais
- Menos empregados, mais empreendedores, mais coletivos de criação
- Menos rigidez, mais multidisciplinaridade
- Redução da burocracia e do formalismo
- Novas ocupações e mudança de conteúdo de carreiras já existentes
- Inteligência emocional em alta
- Aprendizado contínuo e readaptação para circular em diferentes áreas e funções na empresa

OUTRAS NOVIDADES

- Mudança significativa na produção
- Generalização de impressoras 3D e de máquinas de corte computadorizado
- Muitos produtos feitos pelas próprias pessoas em vez de serem comprados
- Mais *peer-production* (produção colaborativa)
- Muitos serviços prestados cada vez mais em rede



CZARDAŞES/ISTOCKPHOTO



STEVEGEER/ISTOCKPHOTO

Com apoio do PNUD, o reino do Butão (fotos acima) está colocando o conceito do FIB em prática

O alemão **Otto Scharmer**², conferencista do MIT (ver pág. 32), relata que o *Presencing Institute*, organização que fundou e dirige, iniciou um laboratório vivo para explorar novas maneiras de mensurar e implementar o bem-estar e o progresso nas sociedades. Após uma imersão em favelas do Rio de Janeiro e no Butão, sua equipe se ocupa atualmente de cocriar iniciativas de prototipagem em vários locais, cujos resultados serão apresentados em fóruns regionais em Berlim, Boston e na Ásia. Sobre as iniciativas do FIB, Scharmer acredita que fazem parte de uma fenda que está se abrindo e conscientizando cada vez mais pessoas. “Um movimento de agentes de mudança está começando a transformar o campo social do ego ao eco, do eu ao nós”, diz, acrescentando que esse movimento necessita ainda de infraestruturas de apoio para se desenvolver.

O economista indiano **Pavan Sukhdev**³ também defende a superação do modelo de crescimento econômico a qualquer custo que está extinguindo os recursos naturais. Ele propõe a transição urgente para a “corporação 2020”, fixando essa data para uma completa mudança de mentalidade em busca da sustentabilidade, a fim de evitar que o planeta se torne inviável para a vida humana nas próximas décadas. Sugere, ainda, a tributação sobre os recursos naturais, a imposição de limites para a especulação financeira e a criação de um sistema de publicidade responsável.

“Sabemos que a verdadeira felicidade perene não pode existir enquanto os outros sofrem, e só é proveniente de servir aos outros, viver em harmonia com a natureza e concretizar nossa sabedoria inata e a verdadeira e brilhante natureza da nossa própria mente.”

Lyonchen Jigme Y. Thinley,
primeiro-ministro do Butão

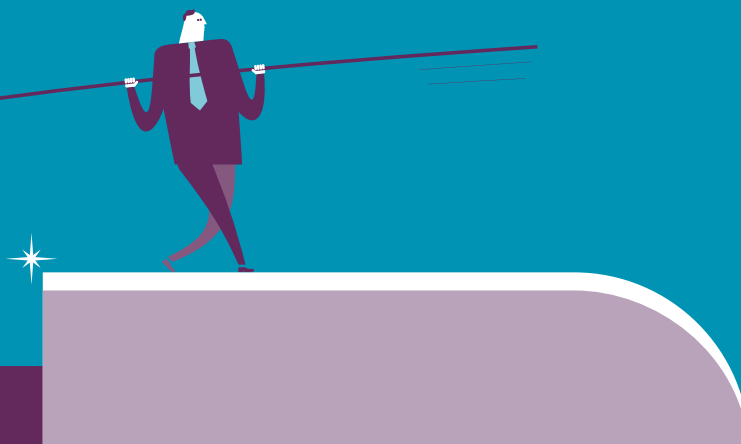
1. Entrevista de Domenico De Masi, Revista Época, “O Brasil é o país dos sociólogos”, por Marcos Coronato, 27/01/2014.

2. Otto Scharmer, “Liderar a partir do futuro que emerge. A evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico”, Ed. Elsevier, 2014.

3. Pavan Sukhdev, “Corporação 2020 – Como transformar as empresas para o mundo de amanhã”, Ed. Planeta Sustentável, 2013.

DÉFICIT DE ALIMENTOS

OS SISTEMAS ALIMENTARES DO FUTURO PRECISAM DE PESQUISA INTERDISCIPLINAR INOVADORA, DIÁLOGO ENTRE CIÊNCIA E POLÍTICA, E ENVOLVIMENTO DOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO.



O descontrole populacional, o consumo excessivo e o desperdício de recursos representam desafios centrais para a oferta de alimentos no planeta. Não há comida suficiente para todos e, atualmente, pelo menos 1 bilhão de pessoas ainda passa fome. A situação é agravada pela degradação constante dos solos, da água doce, dos oceanos e da biodiversidade.

O relatório *Crescendo para um futuro melhor. Justiça alimentar em um mundo de recursos limitados*, produzido em 2011, pela Oxfam Internacional, apresenta números preocupantes: até 2030, o preço dos alimentos aumentará de 70% a 90%, sem contar os custos dos efeitos das mudanças climáticas que afetam as fontes hídricas, essenciais para a produção agrícola. No período, a demanda de água aumentará em 30% e, até 2050, 4 bilhões de pessoas viverão em países com falta crônica desse recurso.

Diante desse cenário, os documentos finais da Rio+20 recomendam parceria entre os setores público e privado na aplicação de inovações científicas, tecnológicas e políticas na produção, processamento, distribuição e consumo de alimentos – não só para reduzir o déficit atual, mas também para suportar o crescimento estimado de 2 bilhões da população mundial até 2050.

No Brasil, desde 2009, a USP de Pirassununga desenvolve uma iniciativa pioneira na América Latina, com a criação do curso de Engenharia de Biossistemas. O objetivo é formar recursos humanos especializados na aplicação de tecnologia moderna nos sistemas compostos de organismos vivos, a fim de tornar a produção agroindustrial mais eficiente, menos poluente e com redução no consumo de água e energia. A relação desta nova profissão com a produção de alimentos torna-a estratégica para a economia dos países. “A agricultura é uma atividade econômica com grande impacto negativo sobre o meio ambiente natural. Embora

a economia brasileira tenha perfil claramente agrícola e o País seja grande produtor e exportador de alimentos, a maior parte da tecnologia usada nos processos da área ainda é importada”, esclarece **Walter F. Velloso Junior**, professor da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da USP.

As empresas agroindustriais, como grandes fazendas ou fábricas processadoras dos materiais oriundos da agricultura, são as prováveis empregadoras dos engenheiros de biossistemas, além das indústrias produtoras de máquinas e equipamentos para agricultura e instituições de pesquisa na área de conservação ambiental em geral. “Até 2030, é bem provável que nenhuma empresa da área agrícola sobreviverá sem um engenheiro de biossistemas em seu quadro de profissionais”, prevê o professor.

TRABALHO A DISTÂNCIA

O teletrabalho é uma tendência irreversível no mundo, inclusive no Brasil. “É estratégia para organizações de qualquer setor, porte, nível de tecnologia ou colaboradores envolvidos”, afirma **Álvaro Mello**, presidente da SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades). O custo por colaborador é baixo e é superado pela economia de custos. Há exemplos bem-sucedidos em empresas de gás natural, TI, publicidade, universidades, órgãos públicos etc. “Contribui para a redução do congestionamento de trânsito, da poluição do ar e das doenças causadas por poluentes. A Fundação *Work Wise UK/RAC*, do Reino Unido, estima que, para cada milhão de pessoas

em teletrabalho, é possível poupar 927 mil toneladas de CO² por ano – o que permite às empresas adeptas comercializar créditos de carbono”, informa Mello. No Brasil, segundo estimativa da SOBRATT, a produtividade de um teletrabalhador é 20 a 30% superior a de um presencial e há cerca de 12 milhões de profissionais na modalidade, incluindo o home-office. Em três anos, o número de pessoas no mundo que utilizarão dispositivos móveis para trabalhar alcançará a marca de 1,3 bilhão ou 32,5% da população economicamente ativa. Até 2020, as organizações no mundo esperam ter 7 mesas para cada 10 funcionários. No Brasil, essa proporção será de 6 para 10.

RECONFIGURAÇÃO FAMILIAR

O distanciamento entre Estado e igreja (laicização), o movimento feminista e o avançar dos direitos humanos contribuíram para a criação de novos arranjos familiares. No Brasil, a Constituição de 1988 já reconheceu essas reconfigurações e segue criando jurisprudência para que as pessoas exerçam o direito à autorrealização e à afetividade, mantendo a proteção a crianças, adolescentes e idosos. A partir desse movimento, a família nas próximas décadas deixará de ser nuclear, patriarcal, matrimonializada e patrimonialista, e as pessoas terão mais liberdade de criar uma trajetória conforme as necessidades individuais. Entre as configurações familiares já existentes e futuras, destacam-se:

Família Matrimonial: laços matrimoniais monogâmicos, mais tradicionais no ocidente, com igualdade de direitos e deveres entre homem e mulher, ambos igualmente responsáveis pela gestão da família, sustento e educação dos filhos.

União Estável: formada entre homem e mulher, de forma pública, contínua e duradoura, com o objetivo de constituir família sem a celebração de casamento. Não é necessário coabitação, mas sim uma comunhão de vidas com estabilidade, estendidos os direitos alimentares e hereditários ao companheiro.

União Homoafetiva: entidade familiar a partir da celebração de casamento ou conversão de união estável entre casais homoafetivos, com direito a adoção conjunta de filhos ou gestação (no caso de mulheres) a partir de terceiros ou de inseminação artificial.

Monoparental: formada por apenas um dos pais e sua prole, por adoção unilateral, viuvez, divórcio, não reconhecimento paterno, inseminação artificial etc.

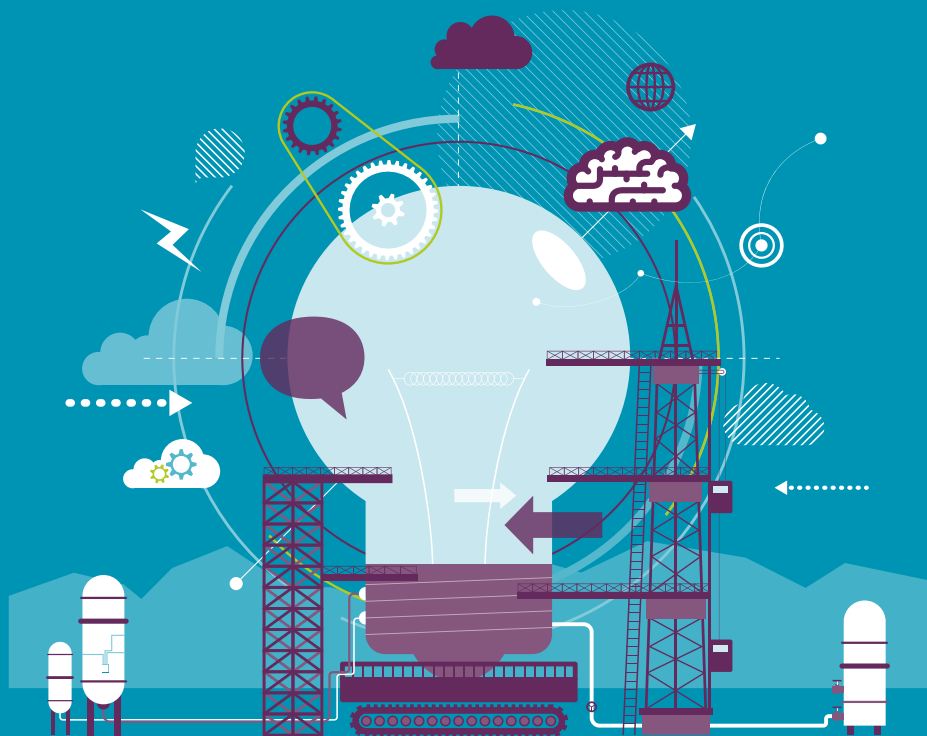
Extensa ou ampliada: estende-se além da unidade pais e filhos ou do casal. Formada por parentes próximos, com os quais a criança ou adolescente convive e mantém vínculos de afetividade.

Anaparental: constituída por parentes colaterais, a exemplo de duas irmãs solteiras ou viúvas que residam juntas e amealhem um patrimônio comum.

Pluriparental: derivada de métodos de reprodução assistida ou barriga de aluguel, em que é possível um indivíduo possuir dois pais e/ou duas mães.

Recombinada: é aquela firmada entre uma pessoa que já tem uma família com filhos e os leva para conviver em nova relação, que também tem prole de núcleo anterior.

Paralela: comum no mundo oriental, este arranjo rejeita a monogamia, em que um dos integrantes participa como cônjuge de mais de uma família.



SERÁ POSSÍVEL VIVER 120, 130 ANOS?

A italiana **Sonia Arrison** acredita que sim. Especializada em futurologia científica, autora do livro *100 Plus* (100 e Mais, 2011) e pesquisadora do PRI (*Pacific Research Institute*), Califórnia (EUA), ela afirma que as pessoas estão mais saudáveis do que nunca e, portanto, capazes de trabalhar mais tempo.

Em 2050, a humanidade terá a seu dispor, por exemplo, injeções de células-tronco para fortalecer o organismo e reduzir o número de doenças; nanorrobôs serão usados para desobstruir artérias e atacar micro-organismos patogênicos; e órgãos humanos serão criados em laboratório a partir de células-tronco para uso em transplantes.

O raciocínio em busca da média centenária é simples: com o avanço da medicina, a expectativa de vida aumentou, de forma constante, cerca de 2,5 anos por década nos últimos 150 anos. Ampliando essa proporção até 2050, os otimistas acreditam que viver 120, 130 anos é factível, embora exista quem afirme que ultrapassar os 120 anos é quase impossível, dada a existência de um limite natural do cérebro e do corpo.

Quando se fala em revolução da longevidade (ou tecnolongevidade), os limites do planeta se impõem com o desafio do aumento populacional. Arrison acredita que só nos EUA, em 2050, viverão 600 mil centenários, o que traz a obrigatoriedade de repensar o sistema de previdência e de planejar a

qualidade de vida dos indivíduos. A OCDE também projeta, para o mesmo período, que o número de pessoas com mais de 65 anos nos atuais países desenvolvidos será igual ao de trabalhadores. A pesquisadora italiana vai mais longe e defende que as pessoas terão de enfrentar mais de uma carreira profissional para ter direito à aposentadoria. A segunda começaria depois dos 65 anos.

Diante das evidências dessa nova realidade, em 2014, a revista *The Economist* publicou matéria apontando uma provável divisão entre idosos com boa estrutura acadêmica e aqueles que encerraram carreiras de forma menos qualificada. Diz a publicação que os bem-educados permanecerão na força de trabalho, enquanto os demais tenderão a se aposentar mesmo em boas condições de saúde. Para lidar com essa divisão, Arrison propõe o retreinamento em nova carreira, apresentando estudos que mostram a longevidade produtiva como fator de enriquecimento dos países. Nos EUA e outras nações desenvolvidas, por exemplo, já existe a tendência de ocupar aposentados em trabalhos remunerados ou voluntários nas áreas de educação, saúde e meio ambiente.

De qualquer forma, fica a certeza de que uma maior longevidade sem mudanças na preocupante distribuição desigual de renda no planeta poderá tornar-se apenas mais um privilégio de minorias socioeconômicas com acesso à alta tecnologia.

SEMINÁRIO **INTERNACIONAL**

ANDRÉ CONTI

Wilson Ferreira Junior, presidente
do Conselho Curador da FNQ,
durante abertura do Seminário

22º Seminário Internacional
em Busca da Excelência
A Nova Organização: como
sobreviver em um cenário
imprevisível

A SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM CENÁRIOS IMPREVISÍVEIS

ESSE FOI O TEMA DO 22º SEMINÁRIO INTERNACIONAL EM BUSCA DA EXCELÊNCIA, REALIZADO PELA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), EM 21 DE MAIO DE 2014, EM SÃO PAULO. O OBJETIVO DO EVENTO ANUAL É PROMOVER DEBATE, COMPARTILHAMENTO E APRENDIZADO SOBRE TEMAS RELEVANTES E TENDÊNCIAS INOVADORAS DA GESTÃO EMPRESARIAL.

O 22º Seminário Internacional contou com a participação do conferencista alemão **Otto Scharmer**, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), presidente fundador do *Presencing Institute* e autor de livros influentes como *Teoria U*, *Presença* e o recém-lançado *Liderar a partir do futuro que emerge: a evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico*.

Também realizaram palestras **Marcelo Cardoso**, presidente e fundador do Instituto Integral Brasil e responsável pela inovação, sustentabilidade e RH do Grupo Fleury; **Paulo Matos**, diretor de planejamento estratégico e inovação da Fiat Chrysler Latin America; **Antonio Luiz Schuch**, diretor da Google Enterprise para América Latina; e **Luiz Lunkes**, executivo da área de desenvolvimento de produtos da Robert Bosch. Atuando como mediadores, participaram **Jairo Martins**, superintendente geral da FNQ; **Alexandre Caldini**, presidente do jornal Valor Econômico; e **Silvana Santos Pereira**, professora da EAESP/FGV-SP e membro-fundadora do Fórum de Inovação da FGV.

Na abertura do evento, o presidente do Conselho Curador da FNQ, **Wilson Ferreira Junior**, destacou

a importância do tema escolhido para o Seminário, lembrando que o cenário de turbulências previsto há algum tempo já impacta a vida dos brasileiros e de nossas organizações públicas e privadas. Como exemplo, Ferreira Junior citou as interferências climáticas que afetam os sistemas elétrico e hídrico do País. “Em mais de três décadas de atuação no setor elétrico, nunca presenciei algo semelhante. Penso que, para além da excelência, precisamos aprender a agir mais proativamente em relação aos riscos futuros. Este é o objetivo principal dos debates em torno da nova organização no século 21”, anunciou Ferreira Junior.

No decorrer do evento, Jairo Martins destacou a necessidade de mudar a consciência humana do “ter para o ser”. “Ainda não temos a educação necessária para essa evolução. Fala-se muito em consumo responsável. E as empresas, têm feito oferta responsável?”, provocou. Com cerca de 290 participantes, o 22º Seminário concluiu que o desenvolvimento moral e ético é a base mais segura para garantir transformações mais positivas.

Acompanhe, a seguir, uma síntese das participações dos convidados ao debate.

Otto Scharmer, em palestra no 22º Seminário
Internacional Em Busca da Excelência da FNO

O FUTURO PEDE BEM-ESTAR PARA TODOS

Por Tarcísio Alves

OTTO SCHARMER, TEÓRICO ALEMÃO RADICADO NOS EUA, ACREDITA QUE ENTRAMOS NA ERA DA DISRUPÇÃO NA QUAL MORRE UMA ANTIGA CIVILIZAÇÃO. ELE DEFENDE A CRIAÇÃO DE UMA CONSCIÊNCIA ECOSISTÊMICA, QUE HARMONIZE AS FORÇAS DE DIFERENTES SETORES EM TORNO DE UM MODELO COLABORATIVO, EM CONTRAPOSIÇÃO À VISÃO EGOSSISTÊMICA, NA QUAL O “EU” PREVALECE E A AUSÊNCIA DE FELICIDADE TAMBÉM.

Finanças, alimentos, combustíveis, escassez de água e de recursos, caos climático, bilhões de pessoas vivendo na pobreza, migração em massa, fundamentalismo, terrorismo, oligarquias financeiras. Entramos na Era da Desestabilização. Por outro lado, a possibilidade de uma profunda renovação pessoal, social e global nunca foi mais concreta. Mas, como passar de um sistema egocêntrico (ou centralizador) para um sistema ecocêntrico (ou colaborativo), em que a liderança seja coletiva? Esse foi o foco da palestra de **Otto Scharmer** no 22º Seminário Internacional.

Professor no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), presidente-fundador do *Presencing Institute* e autor de livros influentes, como o recém-lançado **Liderar a Partir do Futuro que Emerge** (Editora Campus), Scharmer é também um dos criadores da **Teoria U**, que propõe processos coletivos de aprendizagem, em contraposição a posturas individualizantes. Não por acaso, causou interesse no público presente ao evento a exibição de um vídeo no qual o maestro indiano Zubin Mehta rege uma orquestra e, nos segundos finais, abaixa os braços (e a batuta) para, como mero espectador, assistir à extraordinária performance do tenor espanhol Plácido Domingo, também regido por ele. Ao reverenciá-lo, Mehta abdica do papel de líder para abrir espaço ao talento do liderado.

O vídeo foi apenas uma das pistas para responder a questão-tema que Otto Scharmer trouxe ao debate: a transformação da economia egossistêmica para a ecossistêmica. Segundo o estudioso, um ponto fundamental para entender o momento atual e o futuro que emerge é observar as três divisões da era disruptiva – consequências de nossas ações coletivas (inconscientes e não intencionais) e que caracterizam a economia e a sociedade global hoje em dia: a *Divisão Ecológica*, uma desconexão entre Indivíduo e Natureza, que acarreta o crescimento da destruição do meio ambiente; a *Divisão Social*, uma desconexão entre o Indivíduo e os Outros, que promove o crescimento da desigualdade entre os que têm e os que não têm; e a *Divisão Espiritual/Cultural*, uma desconexão entre o Indivíduo consigo próprio, que se traduz pelo frágil bem-estar das pessoas (ver figura na pág. 36).

Em nível ecológico, consumimos uma vez e meia os recursos naturais da Terra, onde 2,5 bilhões de pessoas vivem abaixo da linha da pobreza (sendo um bilhão na total pobreza). “Muito foi feito no Brasil, mas há muito a fazer ainda”, particularizou Scharmer. Em nível social, ele sustenta que procuramos nos comunicar com pessoas que falam como nós. Assim, a capacidade de lidar com visões diferentes está minguando. “Visões conflitantes se transformam em violência. Vejo isso onde moro, nos EUA, e em outros lugares também”, assinalou. Em nível espiritual, a questão que se coloca, segundo ele, é a oposição entre o que seria “o meu eu atual” e “o meu eu futuro” (em outras palavras, o histórico conflito entre a realidade daquilo que somos e a projeção do que gostaríamos de ser). “Isso é ruim e causa, entre outras coisas, depressão”, pontuou o teórico, citando a taxa recorde de suicídios registrada

em 2010 nos EUA, na proporção de 25 pessoas de 17 a 60 anos em grupos de 100 mil. “No século 20, criamos ONGs, ministérios e outras instituições. Mas não funcionou. Temos de entender o sistema mais profundamente, e esses três pontos (ecológico, social e espiritual) envolvem causas mais profundas, estruturais”. O extrato que se tem dessa situação é que a forma como operamos é insustentável e difere do que teremos em uma ou duas décadas.

No entender de Scharmer, é necessário cavar fundo e abolir verdades absolutas, questionando por que continuamos a produzir resultados que ninguém quer? O que nos mantém presos a velhos padrões de comportamento? Por que nossas tentativas de lidar com os desafios do nosso tempo muitas vezes falham? Para ele, a causa da nossa falência coletiva é que não enxergamos a profunda dimensão do papel da liderança nas verdadeiras transformações no sistema. Scharmer apontou dois pontos cegos (*Blind Spot*) que mantêm os indivíduos e os sistemas desconectados: o primeiro diz respeito ao pensamento econômico atual, que reflete a realidade econômica dos séculos 18, 19 e 20, mas não está preparado para lidar com as novas realidades do século 21.

O segundo ponto cego está relacionado à nossa fonte interna, o Self, que representa quem somos realmente e o futuro que queremos criar. Conectar-nos com quem somos nos permite compreender o passado, ao mesmo tempo em que conectamos com o futuro que quer emergir através de nós. Isso possibilita que indivíduos, instituições e grandes sistemas promovam uma profunda mudança, que facilita nossas intenções, inspirando a transformação coletiva. Um exemplo? Para ele, o crescimento do PIB, medida de valor que

O primeiro passo é me conectar com meu verdadeiro ser, como líder, cidadão, membro de uma comunidade maior. O segundo envolve a transformação maior dessa mudança, que tem a ver com mudar o papel das empresas e da sociedade.

concorre para que se tenha um maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) não tem relação com o aumento do bem-estar – este, sim, fundamental no futuro emergente. Para ilustrar essa ideia, citou a experiência do Butão, país asiático que, desde o início dos anos 1970, adotou o FIB (Felicidade Interna Bruta), a fim de medir o índice de riqueza da nação de uma forma mais ampla e precisa (*ver pág. 25*).

O que preocupa o autor é que, olhando o painel global, os quadros não são animadores. Na visão do especialista, temos caminhado na direção de uma economia centralizada. Assim, do mercantilismo ao capitalismo, passando pelo socialismo e outros modelos, tem havido crescimento socioeconômico, porém com muitas externalidades negativas – fruto da concentração das decisões. Ao passo que, se pensássemos o Estado como um

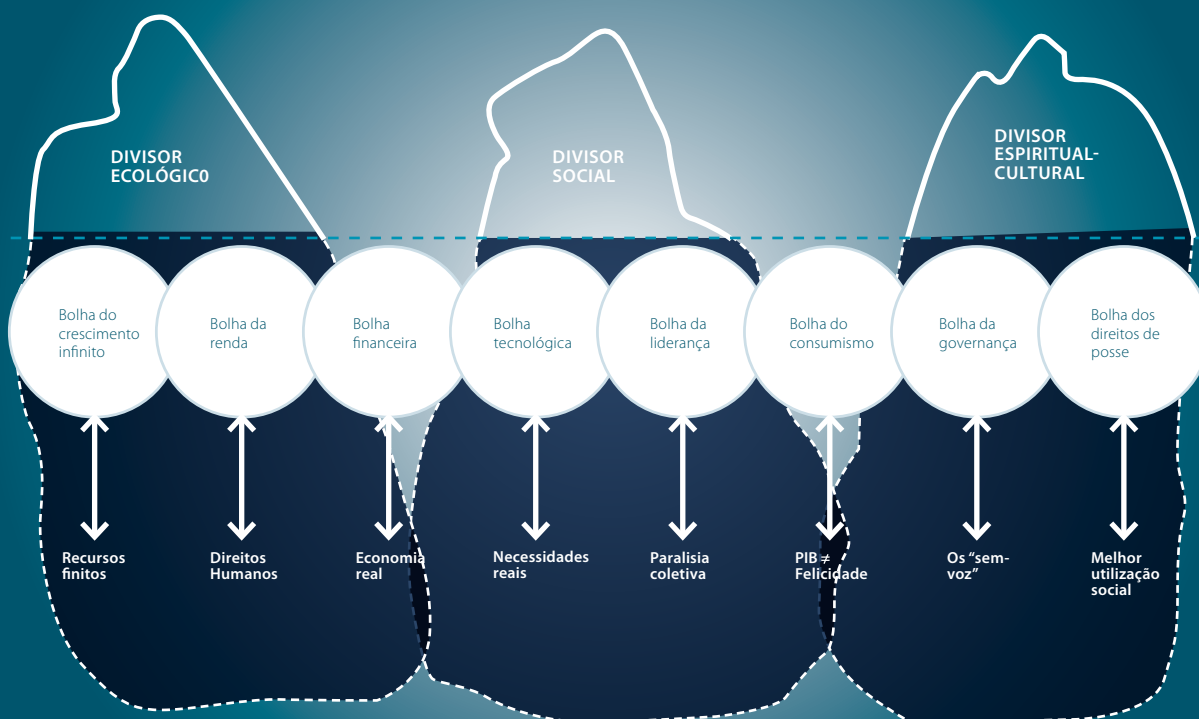
mecanismo cocriativo, que envolvesse os três setores (governo, empresas e sociedade), chegaríamos a um resultado mais justo ao final dessa equação. Seria, em suma, a evolução do que ele chama de “egossistema” para uma “consciência ecossistêmica”. “É uma percepção que foca no bem-estar individual e no bem-estar de todos”, observou. O que anima Scharmer, por outro lado, é que “todo mundo está cansado da forma antiga de fazer as coisas”. Então, como devemos agir para mudá-las? “O primeiro passo é me conectar com meu verdadeiro ser, como líder, cidadão, membro de uma comunidade maior. O segundo envolve a transformação maior dessa mudança, que tem a ver com mudar o papel das empresas e da sociedade, o que eu acho que está faltando”, disse ele.

Falando para uma plateia de empresários, executivos e empreendedores – e assinalando que os líderes têm um papel importantíssimo na resolução desse

problema –, Scharmer lembrou que catalisar essa mudança não é tarefa fácil, já que não basta aprender com as experiências do passado, e sim com o futuro que emerge. Mas como aplicar isso dentro de uma empresa? Basicamente, é preciso fazer três movimentos em U (daí a teoria de mesmo nome). A primeira medida é pegar um modelo existente e aplicá-lo. Depois, é mais simples: “Observar, observar, observar”. Ou seja: parar de fazer “downloads” mecanicamente de tudo o que é consolidado e partir para a experiência. A segunda medida é recuar e refletir, isto é, deixar aflorar o conhecimento interior. Isso significa ouvir a equipe e se conectar com os conhecimentos das outras pessoas. Nesse ponto, eis a pergunta que deve ser feita: “Qual é a melhor possibilidade de futuro para nós?”

A terceira medida é atuar no instante – ou, como prefere Scharmer, “prototipar”. “Você pega a ideia e faz algo rapidamente, não só implantando,

Modelo do Iceberg, proposto por Scharmer: sintomas visíveis na superfície e desconexões estruturais (bolhas).



Na Era da Disrupção, indivíduos, instituições e sociedades enfrentam novos tipos de desafios que requerem abdicar dos modos habituais de agir. Esses momentos de oportunidade nos convidam a perceber e concretizar as possibilidades do futuro que emerge.

mas aprimorando essa ideia.” Para exemplificar a Teoria U, Scharmer citou quatro etapas (da 1.0 ou pré-egossistêmica à 4.0 ou ecossistêmica), que exemplifica a relação entre o sistemas e as pessoas, cultural e historicamente. “Temos que alterar a conversação para um próximo nível, olhar a coisa do ponto de vista do outro, e então eu volto para o meu ponto de vista mudado”, resumiu o professor do MIT.

Ao analisar essas etapas à luz do que acontece dentro das organizações, Scharmer disse que as equipes de alto desempenho conseguem usar todos esses níveis, com destaque, obviamente, para o nível final (4.0). O problema, segundo ele, é que algumas equipes de trabalho ficam presas apenas nas primeiras plataformas – ou seja, estão atrasadas e operam de maneira anacrônica. Como se vê, concretizar as transformações necessárias seguindo o passo a passo do autor pode até parecer fácil, mas não é tão simples assim. E há, ainda, um elemento complicador. “O sucesso de uma intervenção depende da condição interior do interventor, que deve ter a mente aberta”. Por mente aberta entenda-se a capacidade de suspender antigas formas de pensamento, prestar atenção ao novo e, em última instância, manter o coração também aberto, que significa a capacidade de se colocar no lugar do outro, que pode ser, por exemplo, o cliente. Feito isso, é preciso levar essa transformação individual a um nível coletivo, de escala. Antes de qualquer coisa, é necessário reinventar a figura do líder – o que, na visão de Scharmer, é algo que deveria ser inerente à própria função. “A raiz da palavra liderança é morrer, isto é, deixar ir, largar, partir

para outro mundo que não conhecemos”, incentivou o estudioso, chamando a atenção para o fato de que manter a mente aberta é um caminho para efetuar essa mudança. “É preciso se conectar com aquilo que é mais conscientemente importante, sem pensar na próxima crise”, defendeu o palestrante, valorizando a visão macro em oposição à micro.

Na sequência, veio a proposta de colocar em prática um exercício. “Medite, nem que seja na primeira hora da manhã”, convidou Scharmer. Para ele, é preciso parar de ouvir a “voz interna” (aquela que repete sempre o mesmo mantra, reforçando opiniões estabelecidas) e buscar, dentro de nós mesmos, nas “fontes internas”, as respostas de que precisamos para solucionar problemas. Isso se traduz em passar por vários níveis do ouvir, entre os quais ouvir o outro (“de coração, de verdade”) ou trazer a voz do outro para dentro de nós.

Scharmer citou o polêmico economista francês **Thomas Piketty**, autor do livro *Capital no Século 21* (ainda sem tradução no Brasil) e que critica a concentração de renda diante da desigualdade social no planeta. Mas ele acrescentou a essa discussão um outro dado. “O mundo precisa ser mais inclusivo, dando mais oportunidades a todos os talentos da sociedade”, pontificou, acrescentando que temos duas forças poderosíssimas para isso: o poder empreendedor e o despertar do coração. “Se juntarmos essas duas forças, tornaremos o mundo um melhor lugar para viver”, defendeu o professor.

Leia, a seguir, entrevista com Otto Scharmer.

A LIDERANÇA NO FUTURO SERÁ MAIS CONSCIENTE, COLETIVA E FEMININA

ANDRÉ CONTI



PARA OTTO SCHARMER, INCORPORAR A VISÃO DO OUTRO, CONSIDERAR DIFERENÇAS E TER UMA POSTURA MENOS CONFLITANTE FARÃO A DIFERENÇA ENTRE OS NOVOS LÍDERES NUM MUNDO QUE DEVE VALORIZAR O EMPREENDEDORISMO.

Por Tarcísio Alves e Marisa Meliani

Excelência em Gestão: Você fala sobre se colocar no lugar do outro, em quão importante é o grau de felicidade das pessoas e cita até meditação. As filosofias orientais são também uma fonte de inspiração para suas teorias?

Otto Scharmer: Sim, há uma inspiração do Oriente, de suas filosofias e tradições. E há também inspiração do mundo ocidental, porque temos essas tradições “escondidas” da mesma forma. Faz sentido essa observação quando eu falo em práticas como “abra a sua mente e o coração”, “plenitude da mente”, “compaixão pelo próximo”, mas ao mesmo tempo temos tradições do lado ocidental que buscam resultados idênticos. Nas instituições e empresas onde trabalho, há pessoas de todas as religiões. Então, nas minhas teorias, há muitos links para o budismo, o taoísmo e até uma nova interpretação do

confucionismo (sistema filosófico chinês, baseado nos ensinamentos dos sábios). Penso que essas tradições ao redor do planeta têm as mesmas fontes, e é com isso que tento me comunicar. A teoria de *Presencing* e a Teoria U usam uma linguagem não baseada em religião, mas que tenta extrair a dimensão espiritual das experiências que muitos líderes e “fazedores” de mudanças vivenciaram. Não devemos nos preocupar com a linguagem em particular. O que importa é que se trata de uma abordagem que permite às pessoas falarem sobre suas experiências e serem compreendidas. Ou seja, a relação com essas fontes filosóficas existe na medida em que todas essas tradições, de maneira mais ou menos explícita, falam em acessar as fontes internas, abrir o coração e a mente, entre outras coisas. Todas ressaltam o lado interior, que é onde tento buscar mais inspiração.



EG: Como imagina a liderança no futuro?

Scharmer: A liderança será mais consciente, coletiva e feminina – não necessariamente tendo mais mulheres à frente das organizações. A boa liderança ajuda a equipe a enxergar o processo de abertura e ouve, porque ouvir é uma forma de se conectar com a realidade. Com base na Teoria U, teremos um processo que envolve manter um espaço de comunicação, relacionamento, empatia, conexão com as experiências dos outros e também para trazer algo novo da realidade individual que não havia naquele espaço antes. Isso não se faz biologicamente; é um processo coletivo, social. Essa é a razão de a corrente predominante da liderança estar errada, pois ela foca mais em aspectos masculinos e nós já estamos sob o desenvolvimento de uma liderança mais feminina.

EG: Qual será o papel das organizações neste futuro emergente? Acredita que assumirão o papel do Estado, em áreas como saúde e educação?

Scharmer: Sim e não. Há países em que as empresas, por causa de disfunções em setores públicos, tomam conta de áreas de infraestrutura, antes providas pelo Estado. Mas, assim, cria-se um grave problema, em que as empresas passam a ter mais poder sobre a comunidade. Antes disso, temos de pensar que há uma razão para que o desenvolvimento da sociedade envolva sistemas complexos. Por essa razão, temos o Estado para cuidar de uma série de problemas, organizações empresariais para outra configuração de problemas e ONGs para outras ainda. Todas essas instituições funcionam em diferentes níveis. Então, colocá-las todas juntas em um mesmo grupo, ignorando as complexidades de cada um desses



sistemas, é um erro. No meu ponto de vista, o que precisamos é criar novas plataformas de colaboração e cocriação em que empresas, governos e sociedade civil passem de um modelo de interação, em que um agente se opõe ao outro quando reage a problemas já existentes, para um modelo em que cada agente olhe para o outro de maneira coletiva, ou seja, um sistema como um todo. É esse o futuro, na minha visão. Não existe uma solução global para a sociedade. Temos de usar a inteligência coletiva, extraindo as melhores práticas de cada um, em benefício da solução dos problemas sociais.

No momento em que atingimos o ponto de colapso, temos uma escolha a fazer: congelar e retornar aos hábitos profundamente enraizados do passado ou parar e aceitar o que deseja emergir. A essa segunda possibilidade chamamos de *presencing*, uma combinação dos termos presença (*presence*) e sentir (*sensing*).

EG: O francês Thomas Piketty, autor do livro *Capital no Século 21*, propõe criar uma taxa global sobre os mais ricos em favor da distribuição de renda. Como avalia essa proposta?

Scharmer: Acho que Thomas Piketty aponta para os problemas certos, mas não dá as soluções certas, necessariamente. Penso que essa proposta até soa bem, porque de fato há uma má distribuição de renda em nível mundial. Então, parece claro que temos de pegar parte desse capital extra e reinvesti-lo em áreas da sociedade que precisamos fortalecer. Contudo, se essa proposta fosse colocada em prática, pequenas e médias empresas seriam atingidas, porque também sofreriam com a elevação dos impostos. O que nós, realmente, queremos é ajustar a desproporção que há entre o crescimento do setor financeiro e o da economia real. É preciso rearranjar isso em uma só economia. Por exemplo: em 2010, as transações em moeda internacional (no mercado de derivativos financeiros) somaram cerca de US\$ 1,5 quatrilhão, enquanto o comércio internacional movimentou apenas 1,5% disso. Esta é a economia real, que talvez chegue a 4% ou 5%. O resto é especulação, que faz negócios criando uma espécie de “máquina de bolhas”, que, por sua vez, produz resultados negativos para a economia real. Assim, penso que precisamos de um novo desenho do sistema financeiro global. Um imposto de renda progressivo é, certamente, um dos mecanismos para criar uma situação de oportunidades iguais. Mas os mecanismos que vemos hoje não são democráticos e operam em uma direção distante dessa. Então, não vejo como chegar à solução certa desse jeito. Deveria haver uma discussão de qual mecanismo ideal precisa ser criado para obtermos os resultados que queremos. Penso que deveria haver mais investimento na infraestrutura para o desenvolvimento de uma economia do conhecimento, que gere oportunidades ao empreendedorismo e o bem-estar de todos. Enfim, não se trata só de dividir renda, mas de distribuir oportunidades.



EG: Quais são os principais riscos de impacto global que podem comprometer a agenda ecossistêmica?

Scharmer: Sabemos quais são os desafios e há mais de uma solução para eles. Um deles que vemos emergir de muitos lugares está relacionado a Estados autoritários. Cria-se uma ilha de protecionismo que opera segundo um velho estilo de liderança, no qual o Estado se isola da globalização e administra aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais. Outra tendência é viver em um mundo dominado por máquinas, mas não como no filme Matrix. Basicamente, usaríamos a tecnologia como um meio para construir impérios corporativos globais. Ou seja, em vez de usar a capacidade humana para criar, tornaríamos-nos consumidores passivos – temos visto indícios nesse sentido. Mas lembro que a criação é a essência da tecnologia. A palavra tecnologia, no seu sentido original, do grego *téchne*, significa arte. A proposta, portanto, é capacitar as pessoas para criar, inclusive a nós mesmos. Vemos hoje muita tecnologia disponível, que nos capacita a criar um futuro profundamente diferente do passado. Essa é a terceira trajetória que eu defendo. Quando falo em ecossistemas, refiro-me a esse tipo de evolução, que nos permite ser empreendedores e criativos. Podemos usar a tecnologia para isso, mas se trata de um processo que não vai acontecer automaticamente. A grande pergunta neste início de século é “para que lado devemos ir?”. Por isso acredito que o tempo atual é o mais interessante, porque se trata de uma situação cujo final está em aberto.

EG: Tendo como base sua Teoria U, atualmente, estamos emergindo para alcançar um nível mais profundo da nossa humanidade?

Scharmer: Não tentaria analisar o momento atual, porque isso significa falar sobre a situação a partir da nossa cabeça. A essência do *presencing* é “sim, usamos nossa cabeça”, mas, mais do que a inteligência, é preciso se conectar com o momento presente. Como fazer isso? Em primeiro lugar, devemos nos envolver com as diferentes partes que compõem o quadro, ou seja, olhar para o quadro todo em vez de apenas para si mesmo. Redirecionar nosso olhar do exterior para o interior é o segundo ponto. O terceiro é mover-se para os limites do sistema, colocar nossa atenção no que é mais essencial – que não é a biblioteca ou o escritório. É preciso ir para a rua, para a natureza, conectar-se com as pessoas, sair do nosso sistema. O quarto ponto é olhar para as pessoas que nos amam ou odeiam: elas ajudam a mostrar o que ocorre ao lado do nosso sistema e a ter uma melhor consciência sobre ele. O quinto ponto é conectar-se, criar espaços de diálogo nos quais nos envolvemos com outros indivíduos. E o último é criar momentos de quietude. Muitas pessoas o fazem individualmente, meditando. Separe meia hora pela manhã, antes do almoço ou, então, antes do anoitecer e fique consigo mesmo. Mas a quietude pode ser praticada também em grupos. Uma empresa pode começar uma reunião com um momento de quietude, em que as pessoas se conectam com suas próprias experiências. Costumo fazer isso toda semana. Uma hora já será suficiente.



Marcelo Cardoso, do Grupo Fleury, em palestra sobre a nova organização em 2030

COMO SERÁ O MUNDO EM 2030

Diante da perspectiva de uma ruptura civilizatória, qual é o papel das empresas e como podem responder aos desafios das incertezas e do ambiente de complexidade?

Na sequência do Seminário Internacional, **Jairo Martins**, superintendente geral da FNQ, advertiu que, no contexto da imprevisibilidade de cenários, a tecnologia precisa ser conduzida para atender às reais necessidades das pessoas e não para ser utilizada apenas como mais um fetiche de consumo. No seu entender, “é necessário radicalizar os princípios da sustentabilidade e da ética para que o avanço tecnológico cumpra com sua inspiração primária, que é melhorar a vida das pessoas, a saúde, a educação, a segurança, a mobilidade urbana e a redução da pobreza, entre outras instâncias da vida real”. Nesse

sentido, Martins defendeu o alinhamento entre organizações públicas, privadas e toda a sociedade a fim de estabelecer critérios consistentes para retomar a trilha do desenvolvimento sustentável. “Precisamos separar o que é político do operacional. E faremos isso formando líderes não mais pelo poder, mas sim pela necessidade de transformação”, afirmou.

Em sua palestra, **Marcelo Cardoso**, presidente e fundador do Instituto Integral Brasil e responsável pela inovação, sustentabilidade e RH do Grupo Fleury, propôs aos presentes enxergar as organizações como um sistema social aberto, composto de indivíduos e suas relações, com valores e propósitos compartilhados para o desenvolvimento da sociedade. Ele lembrou que as organizações são uma construção recente na história, por isso sustentou que, apesar da evolução esperada, pouca coisa mudará na área da gestão. Sem grandes rupturas, como guerras ou catástrofes ambientais, acredita Cardoso, os próximos 15 anos seguirão acumulando os efeitos

A velocidade da gestão ainda é analógica e estamos pouco preparados para lidar com as rupturas que a tecnologia trará ao nosso ambiente.

do crescimento populacional, do envelhecimento da população e da urbanização – que já representam grandes desafios para as áreas da saúde, previdência e mobilidade. “Haverá também o aumento da relevância das mulheres no mercado de trabalho, inclusive em profissões tradicionalmente masculinas ligadas a cálculo e lógica, como vem acontecendo nos últimos dez anos.”

Em 2030, acredita-se que metade da população global estará na faixa da classe média. A ocupação dos territórios polares será cinco vezes maior que a dos EUA e crescerá o poder das organizações – algumas com receitas maiores do que o PIB de alguns países hoje. O contato entre diferentes culturas será ampliado e o “currículo cultural” será exigido na avaliação da competência profissional. A qualidade da educação permanecerá como o maior desafio dos países emergentes, especialmente no Brasil, onde ainda não se resolveu sequer o analfabetismo funcional. Na questão ambiental, Cardoso avaliou que haverá preocupação crescente com o uso restrito de recursos naturais, a origem e a autenticidade dos produtos, além da própria relevância do consumo. A biotecnologia – área de domínio do Grupo Fleury – será responsável por transformações fantásticas, tanto na área da saúde como na reconstrução de ecossistemas.

ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS

As novas tecnologias impulsionarão a evolução da indústria e a reconfiguração dos negócios, com aumento de parcerias e alianças entre setores público e privado, assim como a relação cliente-fornecedor-empresa será cada vez mais simbiótica. Os relacionamentos face a face serão valorizados, mas sem desprezar a conectividade por meio das redes sociais digitais – que seguirão influenciando fortemente os modelos organizacionais.

A gestão das empresas deverá administrar a ruptura do papel da organização, buscando observar mais o ecossistema e os *stakeholders*, além de novos modelos de meritocracia que privilegiem não só a competição entre indivíduos. Cardoso entende ainda que o estilo de vida baseado no acúmulo de coisas como símbolos de status não deve mudar. “Pode-se imaginar uma crescente inquietação com a administração do tempo, cada vez mais conectada ao significado da vida. ‘Por que estou aqui’ e ‘por que trabalho’ serão questões-chave para o desenvolvimento dos profissionais.”

Ao definir um modelo de gestão futuro, Cardoso assinalou que todos os formatos conhecidos dão

muito enfoque a questões objetivas e pouco à forma que o indivíduo constrói energia psíquica para trazer resultado à organização, quando está submetido a um projeto ou uma pesquisa, por exemplo. Ele lembrou que, no âmbito das relações, ninguém executa nada sozinho, mas sim juntos no “espaço sagrado do coletivo onde há o eu e você”. “Executamos coisas que compartilham propostas e valores, e promovem experiências para o desenvolvimento da sociedade.” Nesse sentido, propôs algumas questões para garantir a robustez na forma de gestão e nas estratégias de uma empresa: “Como criamos uma identidade corporativa que transcenda, preserve e fortaleça a organização? Como a empresa constrói uma identidade que prevalece apesar da turbulência e incerteza dos cenários?”

INTERDEPENDÊNCIA E CONFIANÇA

Outra questão feita por Cardoso é como criar na organização um contexto que ajude as pessoas a se conectarem com um propósito. “Sempre que se oferece a elas a possibilidade de refletir sobre o significado da própria vida, e de como este se conecta ao propósito da

empresa, encontra-se a verdadeira fonte de motivação. Por outro lado, é fonte de sofrimento quando se faz o oposto, ou seja, achar que a motivação vem de um bônus ou premiação. A mobilização vem da conexão com propósito, autonomia, espaço para desenvolvimento e percepção de aprendizado.”

É relevante também saber transformar diferenças e eventuais conflitos, divergindo com qualidade e em ambiente de confiança. Deve-se ter a coragem de ser vulnerável – o que não significa fraqueza, e sim coragem de dizer “não sei fazer isso, pode me ajudar?”. “É o que nos torna humanos e enriquece a possibilidade de fazer as coisas juntos, porque uma das grandes patologias do ambiente das empresas é acreditar que o indivíduo faz a diferença, quando tudo é feito com interdependência.”

Ele abordou, ainda, falhas de alguns desenhos de sistemas objetivos. “Produz-se um orçamento como base inteira do planejamento. Aí acontece um imprevisto no terceiro mês e é preciso revirar a empresa para criar uma nova direção. Fica difícil, pois está todo mundo indexado numa meta, num modelo antigo, e

a capacidade de reação é atrapalhada pela entropia de cada pessoa tentando preservar a meta individual.” Segundo Cardoso, empresas altamente tecnológicas e sujeitas a mudanças constantes, como Facebook ou Google, não fixam meta individual – o que constitui bom exemplo para desenhar um sistema de organização adaptativo que interaja com o ambiente.

Por fim, o executivo do Fleury falou da importância do aprendizado não linear e da maturidade emocional nas organizações do futuro. “Como ajudar as pessoas a entender melhor suas emoções para criar empatia e se colocar verdadeiramente no lugar do outro? Como estimular o desenvolvimento de uma inteligência moral para que as pessoas percebam como sua decisão impacta na empresa, no mercado e no planeta? Como criar na organização um campo de valores que permita às pessoas e ao sistema evoluírem, fazendo disso uma grande fonte de aprendizado e transformação? Acho que é nosso papel ser absolutamente implacáveis com aqueles que se escondem atrás de regras e metas para abrir mão de sua humanidade”, concluiu.

Jairo Martins defendeu um modelo de gestão adaptável e que evolua constantemente para acompanhar as transformações no mundo





COMO AS EMPRESAS ESTÃO SE PREPARANDO PARA ESSA NOVA REALIDADE

Na segunda parte do 22º Seminário Internacional da FNQ, representantes de empresas falaram sobre iniciativas para fazer frente ao cenário de imprevisibilidade do futuro e preparar as organizações para alcançar o sucesso nas próximas décadas. A moderação esteve a cargo da professora **Silvana Santos Pereira**, da EAESP-FGV.

Primeiro a se apresentar, o diretor de planejamento estratégico e inovação da Fiat Chrysler, **Paulo Matos**, disse que o principal desafio de uma empresa é colocar as pessoas para pensar no futuro, fazê-las desconsiderar o passado e olhar para frente. “Na indústria automotiva, isso é ainda mais difícil porque é um setor consolidado, tradicional e complexo. Os exercícios dos novos cenários hoje têm como matéria-prima fundamental a incerteza, por isso mesmo os chamamos de futuro”, observou.

Matos citou o produto de sua organização: um automóvel que tem cerca de 7 mil componentes colocados para funcionar juntos. “Há esse caráter metal-mecânico que exige qualidade, resistência do material, uma série de padrões que vem do automóvel clássico, lá da Ford, no início do século 20. Ao longo dos últimos 100 anos, a indústria automotiva cresceu e seu produto é, talvez, uma das peças de design mais cobiçadas. Todo mundo olha o *Cinquecento* (um dos automóveis da Fiat) nas ruas e aprecia sua beleza. Ou seja, tiramos o foco da máquina e lhe demos um pouco de humanidade.”

No entender de Matos, essa foi uma das grandes mudanças na indústria automotiva: se um carro não tiver um design bem resolvido, não vende. Mas se a questão é o futuro, o setor está sendo provocado por cenários complexos como o da mobilidade urbana. “É um desafio importante que não se resolve simplesmente tirando os automóveis da rua, e sim procurando soluções junto com a sociedade. Há outros problemas ligados à indústria automotiva que a forçam a olhar para dentro de si mesma e também



Paulo Matos, da Fiat Chrysler

a se conectar com outras partes interessadas". Matos definiu-se como um profissional instigado a modelar as coisas para adentrar uma era de eficácia. "Na FNQ, falamos de qualidade e efetividade. Já o pessoal do marketing cria o efeito esperado no mercado. E acredito também no conceito da afetividade, que faz as empresas olharem para fora com mais atenção aos aspectos exteriores de seu ambiente e ao ecossistema do qual fazem parte."

Para ele, observar todos esses processos em um cenário de grande incerteza não é tão simples. "Surge uma crise econômica e a tentação é esquecer os princípios de sustentabilidade para continuar sobrevivendo no mercado. A grande questão que se coloca à gestão das empresas é se essas incertezas permanecerão. Por isso, acredito que nossa missão principal é preparar a liderança e os colaboradores para conviver com essa nova realidade, procurando formas criativas de enfrentar as mudanças e seguir em frente", concluiu.

PERSPECTIVAS DA GOOGLE

Inicialmente, o diretor da Google Enterprise América Latina, **Antonio Luiz Schuch**, explicou que sua unidade de negócio tem a responsabilidade de disponibilizar as tecnologias desenvolvidas pela gigante da internet para outras empresas, governos e instituições educacionais. A fim de estimular o debate, Schuch citou uma frase de **William Gibson**, o escritor norte-americano de ficção científica que cunhou o termo *cyberspace*: "O futuro já está entre nós, só não está igualmente distribuído". Portanto, reforçou o executivo da Google, é fundamental se preparar para esse futuro presente. "Sem dúvida, passamos por um momento de gigantesca descontinuidade, de ruptura de transição. Cada vez mais, novos paradigmas, tecnologias e comportamentos começam a agregar valor às organizações. Talvez estejamos numa fronteira de crescimento moral e ético em nosso planeta e essa é a transformação que nos fará adotar cada vez mais a tecnologia para o bem, o belo e o correto. Daí a importância de conferir o que as pessoas que já vivem um pouco no futuro estão fazendo", recomendou.

Schuch destacou três macrotendências na nova realidade e como as tecnologias poderão nos ajudar a enfrentá-las. A primeira ele chama de "todo mundo ou social", lembrando que nas redes sociais, por exemplo, qualquer coisa que se publique tem um elemento de informação acessível para 3 bilhões de pessoas que acessam a internet. "Ou seja, a

comunicação entre seres humanos mudou de escala radicalmente. Os números são grandiosos: 1,5 bilhão de pessoas nas redes sociais, com influência sobre as organizações, o modo de produzir e divulgar produtos, e o de consumir", considerou. A segunda macrotendência é "todos os lugares ou móvel", possível por meio da revolução da mobilidade, da tecnologia móvel. Do celular com acesso à internet, é possível consultar qualquer informação de qualquer lugar do planeta, falar com qualquer pessoa e até fazer uma videoconferência – a partir de um pequeno equipamento guardado dentro do bolso ou da bolsa. A média de tempo gasto na frente de um dispositivo móvel já

Cada vez mais, novos paradigmas, tecnologias e comportamentos começam a agregar valor às organizações. Talvez estejamos numa fronteira de crescimento moral e ético em nosso planeta e essa é a transformação que nos fará adotar cada vez mais a tecnologia para o bem, o belo e o correto.



Antonio Luiz Schuch, da Google Enterprise

é maior do que na frente de um computador tradicional. “Quando falo de mobilidade, a maioria das pessoas pensa em celulares e tablets, mas a Google se prepara para lançar no mercado o Google Glass, um óculos com computador embutido e acesso à internet (*ver pág. 16*). Isso abre outra fronteira de mobilidade, que também estará no carro da Google sem motorista, no ponto de ônibus com tela *touchscreen* na qual as pessoas podem consultar mapas e horários dos ônibus, enfim veremos essas coisas acontecerem em menos tempo do que imaginamos. Isso é mobilidade”, explicou Schuch.

A terceira macrotendência é a “Internet de Todas as Coisas”, como

a Google prefere denominar. Um exemplo dado por Schuch da utilização dessa tecnologia são os trens de Zurique, Suíça, que se conectam por meio do Google Maps. O usuário abre o dispositivo móvel, olha na tela da estação e sabe exatamente onde está o trem e a que horas vai chegar, ao mesmo tempo em que a equipe de manutenção também recebe essa previsão. “Ou seja, o trem começa a conversar com os sistemas de manutenção e a resolver possíveis problemas com o equipamento ou serviços. Sendo assim, a Internet de Todas as Coisas, onde tudo está conectado, também tem o poder de transformação e criação de valores extraordinário. E repito: isso não é o futuro, é o presente”, sustentou.

Schuch citou ainda a compra da Nest pela Google (*ver pág. 15*) e deu ênfase à tecnologia dos sensores (que conecta todas as coisas à internet) como um fenômeno da transformação social que vivemos. “Hoje somos e pensamos diferentes do período pré-internet, pré-celular. A maneira que esperamos ser servidos, a velocidade das coisas, o volume de informações, a transparência e o acesso são radicalmente diferentes. Esse ser da rede social, da internet e da mobilidade tem como ambiente de trabalho um celular, senta-se fora do escritório e de sua mesa, faz uma videoconferência, troca mensagens com alguém que não está na sala ao lado, mas sim na China, na Alemanha.”



O executivo da Google reafirmou sua convicção de que as implicações da nova realidade são extraordinárias para todo mundo. Segundo ele, uma empresa nascida em ambiente digital pode se tornar a concorrente mais importante de uma tradicional em três, quatro anos, por desenvolver capacidades acompanhando a velocidade das coisas. “É importante, portanto, avaliar o impacto desse avanço no negócio, no grupo, na empresa, nos clientes e na equipe. Sendo assim, a Google convida a pensar em três fronteiras: primeiro, a tecnologia por si só e sua descontinuidade intrínseca, com 3 bilhões de pessoas conectadas, 12 a 13 bilhões de dispositivos e sensores infinitos. O que muda no meu negócio quando me aproprio dessa nova plataforma tecnológica?”, perguntou o executivo. A segunda fronteira, prosseguiu Schuch, é a maneira de fazer negócio. As organizações precisam se apropriar da tecnologia, criando percepção de que o risco é bem maior quando se permanece nos velhos paradigmas. Processos, relacionamento com fornecedores e clientes, toda a estrutura da empresa precisa ser repensada e mediada em uma nova plataforma tecnológica que trará a base de valor para a perenidade.

A terceira fronteira, ligada às outras duas, relaciona-se à cultura da organização. “Essa cultura aberta, inovadora, que atrai talentos, cria diálogo permanente e sem

fronteiras, também traz uma série de desafios. Um deles é a questão da privacidade – algo inventado a partir dos séculos 18 e 19. Nossos filhos, nas redes sociais, postam fotos, vídeos, colocam comentários absolutamente íntimos e privados ao alcance de bilhões de pessoas”, destacou. De acordo com Schuch, mesmo com desafios, as oportunidades são extraordinárias do ponto de vista da evolução da cultura na sociedade e, portanto, nas empresas. O capital humano, disse ele, começa a assumir maior valor neste mundo em que o consumidor passa a ter mais informação sobre o produto que deseja do que o próprio funcionário. “A conclusão é que as empresas precisam equipar informacionalmente seus colaboradores para evitar uma crise importante. É preciso fazer essencialmente três ações: criar acesso que permita aos colaboradores, parceiros e clientes chegar à informação de forma rápida. Depois, encontrar mecanismos, produtos de tecnologia específicos e soluções que possibilitem aos públicos acessar a informação que precisam naquele momento. E por fim, socializar essa informação. A inovação e a velocidade de inovação só serão capitalizadas na empresa se existir a colaboração entre todos para compartilhar a informação sempre que necessário”, finalizou Schuch.

É função da liderança permitir que o espaço de consciência das pessoas seja ampliado.

HUMANIDADE EM PRIMEIRO LUGAR

Na última palestra do Seminário, **Luiz Lunkes**, executivo da área de desenvolvimento de produtos da Robert Bosch, conduziu a discussão para além da tecnologia, focando mais na dimensão humana do tema em debate. Ele concordou com a ideia de um futuro já presente e disse que testemunha as transformações diretamente em sua área de atuação, a engenharia. Na sua visão, não é possível prever quais combinações existirão, mas acredita ser necessário preparar-se para elas. “Do tempo do comando-controle, estamos caminhando para outro processo em que as redes conectam tudo”, afirmou.

Com 25 anos de Bosch, o engenheiro presenciou um grande acúmulo de tecnologia e capital intelectual na empresa de origem alemã, que atua em diversos lugares do mundo e segmentos, como automotivo, eletrodomésticos e aquecedores, entre outros. Mas a Bosch também produz sensores de celulares – “uma tecnologia na qual sua marca pouco aparece enquanto fornece suporte à conectividade”.

Lunkes manifestou inquietude e curiosidade com o que está por vir, mas preferiu questionar a forma que a tecnologia estará a serviço da vida. “A Bosch tem um lema que acho fantástico: ‘tecnologia para a vida’. Não falamos apenas do ser humano, mas da vida em todas as suas formas.” Em seguida, o engenheiro resgatou a história de **Robert Bosch**, o homem que fundou a empresa há 105 anos. A companhia, salientou o engenheiro, foi resultado de um propósito de vida. Ao ir para a escola aprender mecânica, o fundador da Bosch ficou insatisfeito com o professor que não dava a atenção necessária aos alunos. Mais tarde, com sua organização desenvolvida, ele criou uma escola com professores escolhidos para garantir que os estudantes recebessem mais atenção.

“Bosch construiu ainda um hospital, ou seja, uma empresa automotiva de tecnologia metal-mecânica já naquela época trabalhava para construir cidadania”, disse Lunkes. Hoje, o hospital do Instituto Robert Bosch desenvolve tecnologias avançadas na área médica. Para o engenheiro, esse poder de empreendedorismo está dentro da gente. “Tenho a consciência de que a tecnologia emergente será mais poderosa do que imaginamos. Por isso, precisamos desenvolver agora um olhar que nos conduza ao resgate da moral e da ética nessa realidade de máquinas e conectividade.



Luiz Lunkes, da Robert Bosch

Creio também que as lideranças terão papel-chave na abertura de espaços para que a criatividade humana e a própria humanidade prevaleçam no futuro.”

Ao finalizar sua palestra, Lunkes lembrou que somente com a busca de novos patamares de consciência estaremos preparados para a transformação. “Muito dessa busca não está no escritório ou na área de negócios, e sim no desenvolvimento de bons sentimentos, como o amor, o perdão e a compaixão. É essa mudança que se deve fazer dentro das empresas, porque é isso que nos estimula a levantar cedo e ter prazer de trabalhar, de se conectar o dia inteiro e, no final do expediente, sentir que estamos cumprindo um propósito de vida.”



Silvana Santos Pereira, professora da FGV

ALGUNS RESULTADOS DA VOTAÇÃO ELETRÔNICA*

96,4% acreditam que as organizações devem gerir seus negócios com responsabilidade para a sobrevivência das futuras gerações

95,4% dos líderes presentes sentem-se abertos para transformar a cultura de sua organização

47% responderam que sua organização opera em um sistema ECO-centrado

53% classificam o sistema de sua organização como EGO-centrado

60,9% afirmaram que a desconexão mais evidente no Brasil é a social

95,3% declararam-se abertos a iniciar uma pequena mudança com o objetivo de produzir um grande resultado coletivo

* Cerca de 100 respondentes entre o público total do 22º Seminário Internacional

DINÂMICA DE ENCERRAMENTO

Encerradas as apresentações da segunda parte do Seminário, **Silvana Santos Pereira**, professora da EAESP-FGV e membro-fundadora do Fórum de Inovação da FGV, conduziu um debate com os convidados. Ao reiterar a origem da palavra tecnologia, cuja raiz vem do conceito de “criar”, ela manifestou preocupação com o excesso de conectividade e pouco diálogo entre as pessoas. Lembrou que calculadoras e agendas eletrônicas de telefones também substituíram, de certa forma, a memória natural pela da máquina. “O mundo da tecnologia é fascinante, mas me preocupa com a humanidade e o destino da nossa criatividade”, ponderou.

Paulo Matos lembrou que qualquer tecnologia é neutra, portanto pode ser usada para o bem ou o mal. “Essa plataforma nos convida a um novo patamar de consciência. Se pensarmos nos movimentos de liberação social na África ou na China, percebemos que a tecnologia é apenas um amplificador do que há de melhor e pior em nós. A fronteira é moral.”

Para **Luiz Lunkes**, a tecnologia pode ser grande parceira do desenvolvimento humano, assim como sua inimiga, uma vez que será conduzida pelo homem. “Estamos falando de modelo de excelência da gestão e isso serve também para a qualidade da intenção e da atenção que daremos à realidade emergente. Isso vale para todos nós que estamos dentro das organizações como lideranças ou não.”

Matos recuperou a tendência das megacidades e disse acreditar que somente a tecnologia poderá trazer soluções para as questões macro que se apresentam no futuro.

Silvana questionou a capacidade de inovação nas organizações e no País para fazer frente ao avanço tecnológico no mundo desenvolvido. **Luiz Schuch** mostrou-se convicto de que é impossível qualquer organização relevante pensar e viver isoladamente e informou que a Google desenvolve projeto para trazer acesso à internet para os bilhões de pessoas ainda não conectadas. Ele informou que, além das iniciativas de inovação no negócio da Google, há outras para melhorar o entorno, como ações de educação tecnológica dirigidas a escolas públicas e estudantes de baixa renda. “As organizações que não se voltarem a essa realidade certamente estarão fadadas à irrelevância”, disse. Outro mecanismo usado dentro da Google, segundo Schuch, é estimular ao máximo o encontro de ideias de forma colaborativa. “A tecnologia reduz riscos e custos, mas precisa estar acessível não só a líderes e colaboradores, mas a toda a cadeia de valor. Quando damos as ferramentas e convidamos a organização a ser mais criativa, a inovação acontece.”

Na finalização do evento, o público presente foi convidado a responder a uma pesquisa eletrônica sobre os temas em debate (veja quadro ao lado).

PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO 22º SEMINÁRIO INTERNACIONAL DA FNQ

NAS PALESTRAS E PAINÉIS DE DEBATES DO EVENTO, OS CONVIDADOS APRESENTARAM SUAS VISÕES SOBRE OS DESAFIOS QUE PAUTARÃO AS AGENDAS DAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS NOS PRÓXIMOS ANOS. CONFIRA UMA SÍNTESE DOS PRINCIPAIS CONSENSOS.

- A revolução tecnológica já está presente entre nós e é questão de poucos anos para que se torne ainda mais evidente e transforme comportamentos. As mudanças serão cada vez mais rápidas e abrangentes, incluindo todos os aspectos da vida.
- Internet das Coisas, Inteligência Artificial, Big Data, conectividade e mobilidade tecnológica farão parte da vida cotidiana e do dia a dia das empresas, governos, escolas, hospitais, entre outros setores da sociedade, derrubando fronteiras e constituindo uma nova cultura global. O número de forças aparentemente não inter-relacionadas interferirão na vida e na segurança das pessoas, instituições e países. Os riscos e as incertezas se multiplicarão, o que inclui ameaças como terrorismo, criminalidade e turbulências econômicas.
- É fundamental evoluir a consciência humana do patamar atual de consumo excessivo (o “ter” como sinônimo de felicidade) para o consumo consciente (o “ser” como realização pessoal e social). Só assim construíremos as bases de uma sociedade que evolua do egocentrismo para o ecocentrismo. Nova consciência, tolerância, inovação, criatividade, diversidade, transparência, liberdade, horizontalidade e felicidade parecem ser os conceitos-chave para moldar um futuro melhor.
- A comunicação será mais eficiente se estimularmos a nossa capacidade de lidar com visões diferentes e culturas diversas como pressuposto da criação de uma cultura da paz, da tolerância e do desenvolvimento humano.
- Boas ou más, imagináveis ou inimagináveis, as surpresas cada vez mais farão parte do dia a dia, desafiando a nossa sensibilidade e a lógica binária do nosso entendimento.
- Teremos que nos adaptar, por meio de mudanças radicais, em nossos ambientes de trabalho, comunidades e relacionamentos. É imprescindível resgatar a real dimensão do papel da liderança nas transformações positivas que se quer provocar no sistema vigente. Horizontalizar a hierarquia e deixar fluir os talentos, a criatividade e as novas ideias das pessoas são exercícios recomendados para líderes em todos os ambientes da sociedade.
- A gestão das empresas deverá buscar novos modelos de meritocracia que privilegiem não só a competição entre indivíduos, mas principalmente a realização pessoal, o propósito de vida, a administração do tempo e a identificação com os valores da organização.
- A informação será o principal fator de competitividade. Criar e facilitar seu acesso em toda a cadeia de valores, promover transparência e, principalmente, agir com ética podem prevenir graves crises de credibilidade. A concorrência entre organizações tradicionais e as nascidas no mundo digital será acirrada. Portanto, é importante desenvolver capacidades para acompanhar a velocidade das transformações.



11º Fórum Empresarial

FNQ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE EMPRESAS DE GESTÃO
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Patrocínio:
Master

Capacitação:
PETROBRAS
BRASIL
natura
CPEL

Eventos:
CORREIOS
ProPower

11º Fórum Empresarial

Gestão 2020
Bem Vindos

Patrocínio:
Master

Capacitação: PETROBRAS
Eventos: CORREIOS

www.fnq.org.br



FÓRUM EMPRESARIAL OS DESAFIOS DA GESTÃO 2020

REALIZADO EM SETEMBRO DE 2013, O **11º FÓRUM EMPRESARIAL FNQ – GESTÃO 2020** REUNIU LIDERANÇAS EMPRESARIAIS E ESPECIALISTAS ACADÊMICOS PARA DISCUTIR AS CARACTERÍSTICAS, OS TEMAS ESTRATÉGICOS E AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS PARA GARANTIR O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES NO FINAL DESTA DÉCADA.

Os convidados presentes ao Fórum Empresarial debateram também os Fundamentos e Critérios de Excelência da Gestão da FNQ, tendo em vista as transformações e novas configurações das empresas projetadas para esse período. O evento foi dividido em dois momentos: o primeiro foi dedicado às palestras de **Irani Carlos Varella**, assessor da presidência da Petrobras, **Silvana Santos Pereira**, membro do Fórum de Inovação da FGV e professora da EAESP/FGV, e **Sérgio Almeida**, líder da consultoria Value Bridge. No segundo momento, foi realizada uma dinâmica com os participantes para avaliação da aplicabilidade dos Fundamentos e Critérios de Excelência nas organizações em que atuam.

Confira, a seguir, os principais momentos do 11º Fórum Empresarial FNQ.

**11º Fórum Empresarial
FNQ – Gestão 2020**

**Realização: 19 de
Setembro de 2013**

ATUALIZAÇÃO PERMANENTE

Na abertura do 11º Fórum Empresarial, o presidente do Conselho Curador da FNQ, **Wilson Ferreira Junior**, destacou a importância da gestão nas organizações e o empenho da FNQ em debater o futuro, antecipando riscos e oportunidades, a fim de auxiliar as empresas no enfrentamento das mudanças no mundo e no mercado. Ele enfatizou a importância das questões culturais na reconfiguração dos modelos das organizações. “Estruturas menos verticalizadas, gestão do conhecimento com ênfase na inovação, governança à luz das melhores práticas, relações de confiança, valores com incorporação dos temas da ética, sustentabilidade e meio ambiente serão assuntos debatidos neste Fórum e também ao longo do trabalho desenvolvido pela FNQ”, disse Ferreira Junior.

O executivo, que preside o Grupo CPFL Energia, destacou o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) como ferramenta fundamental para o crescimento das organizações e lembrou que, já no sentido de evoluir para atender às demandas do futuro, em agosto de 2013, a FNQ lançou a **20ª Edição dos Critérios de Excelência**, com atualizações e melhorias nos aspectos da competitividade, produtividade e sustentabilidade dentro do contexto complexo das mudanças globais. “Também buscamos uma simplificação na linguagem e na aplicação do MEG, revimos alguns Fundamentos da Excelência e introduzimos novos conceitos, como agilidade, atuação em rede e valorização da cultura organizacional, entre outros igualmente importantes para impulsionar o desenvolvimento do País.”

Na sequência do evento, **Jairo Martins**, superintendente geral da FNQ, reforçou as palavras de Ferreira Junior em relação à necessidade de atualização constante do MEG e ressaltou o amplo trabalho realizado pela Fundação para que o Modelo adquira maior visibilidade nos cenários nacional e internacional, consolidando-se como a principal ferramenta de gestão da “Cadeia de Valor Brasil”. Martins apresentou números e dados que apontam a evolução do MEG em mais de duas décadas de existência e o simultâneo progresso das organizações usuárias do Modelo. Chamou a atenção dos participantes para o fato de que o conhecimento produzido no Fórum Empresarial é utilizado pelo Núcleo de Estudo Técnico Critérios de Excelência da FNQ em sua tarefa de observação de tendências e atualização permanente do MEG.

Martins lançou o desafio de responder a algumas questões durante o Fórum: como deve ser o MEG do futuro? Os Fundamentos atuais são suficientes para alicerçar uma organização e mantê-la competitiva em 2020? E complementou lembrando que temas amplamente discutidos em fóruns anteriores e no Seminário Internacional em Busca da Excelência, evento anual da FNQ, não poderiam ficar de fora dos debates, tais como Ética Empresarial, Inovação para a Sustentabilidade, Educação, Gestão de Riscos e Infraestrutura, entre outros. “Esse é o nosso grande objetivo: contribuir para melhorar a gestão das organizações no Brasil, sempre em busca de uma sociedade cada vez mais evoluída.”

“AGRADECEMOS AO NÚCLEO DE ESTUDO TÉCNICO DA FNQ QUE DESENVOLVEU UM EXTENSO E PRIMOROSO TRABALHO DE MODERNIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA, RESULTANDO EM UM MODELO ATUALIZADO E SINTONIZADO COM AS TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS”

Wilson Ferreira Junior, presidente do Conselho Curador da FNQ



Irani Carlos Varella

A FORMAÇÃO CULTURAL E O IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

O engenheiro e assessor da presidência da Petrobras, **Irani Carlos Varella**, iniciou sua apresentação abordando alguns conceitos que moldaram a formação cultural do Brasil e o impacto que isso causou – e ainda causa – na gestão das organizações, públicas ou privadas. Segundo ele, ainda que a tecnologia avance e os conceitos de excelência passem por revisões para acompanhar as transformações ao longo do tempo, os conceitos básicos e os valores que configuram o modo de ser e de agir da sociedade mantêm-se inalterados. Vem daí a importância do trabalho da FNQ em prol da mudança de comportamento dentro e fora das empresas a partir da disseminação de práticas alinhadas à ética e à transparência nas relações.

Para Varella, a formação cultural de uma nação molda e afeta a forma como ela conduz suas empresas. “Além desse aspecto, os objetivos dos instrumentos de gestão também diferenciam as organizações brasileiras das suecas, alemãs ou dinamarquesas, por exemplo. Por isso, é fundamental conhecer a nossa cultura”, disse.

A partir dessa visão, Varella apresentou conceitos filosóficos universais e algumas características da história e formação econômica do Brasil desde a colonização. Ao falar das características da sociedade brasileira, o executivo lembrou as origens imediatistas, predatórias e extrativistas da economia colonial que ainda influenciam a base de nosso modo de ser: o improvisado, o “jeitinho”, a transgressão, a distorção entre privado e público, a fragmentação, a visão de curto prazo, o patrimonialismo, a visão mais estética que ética e o tradicional “você sabe com quem está falando?”.

Participantes:

Irani Carlos Varella

Petrobras

Silvana Santos Pereira

EAESP/FGV

Sérgio Almeida

Value Bridge

PRECISAMOS OLHAR PARA O FUTURO E PARA O PASSADO COM O OBJETIVO DE CONSTRUIR UMA INTENÇÃO COMUM. NOSSO PONTO DE PARTIDA DEVE SER A NOSSA REALIDADE, SUPOSTADO POR NOSSOS VALORES.



No Brasil, destacou Varella, o trânsito mata anualmente cerca de 60 mil pessoas por ano, segundo o DPVAT. Aproximadamente 600 mil brasileiros morrem em acidentes de trabalho por ano. As altas taxas de analfabetismo e de mortes por criminalidade foram outros dados destacados por ele. “Se quisermos nos ater ao lado mais leve desses números, que é o econômico, não podemos deixar de ver que é a sociedade quem paga por isso.”

“Não há como buscar sustentabilidade em uma sociedade insustentável como a nossa”, decretou o executivo da Petrobras, para em seguida questionar e responder: “Quais são os objetivos dos instrumentos de gestão das empresas hoje? São produzir mais e melhor, despertar e consolidar valores, e ter também um papel de educar a sociedade.”

A exemplo de vários pensadores e gestores que participaram dos fóruns e seminários realizados pela Fundação, Varella citou a Coreia do Sul como um exemplo a ser seguido, lembrando que aquela nação não deu seu salto econômico da noite para o dia. “Ela levou 30 anos para formar profissionais e cidadãos qualificados e hoje colhe os frutos desse investimento, oferecendo ao mundo serviços e produtos altamente competitivos. O Brasil precisa olhar com seriedade para a educação como saída segura para construir um caminho autônomo e autêntico”, enfatizou.

Varella não deixou de observar os avanços econômicos que marcaram as últimas décadas, mas foi enfático ao dizer que não podemos continuar a dar saltos econômicos e de inovação tendo como base o improviso. Em um mundo marcado pela rapidez com que a tecnologia se renova, associada a uma série de fatores que interferem nas organizações, como o modelo econômico adotado, as empresas precisam não apenas dialogar com os seus pares, mas também com o governo e a sociedade a fim de traçar um projeto de nação que abarque todas as mudanças estruturantes das quais necessita.

O engenheiro finalizou sua apresentação enumerando as características desejáveis para as empresas do futuro: objetividade, valores fundamentados, reputação e consistência, resiliência às crises, inovação, flexibilidade, comunicação em rede e agilidade. “Costumo dizer que a mais genuína inovação nasce da dinâmica social, ou seja, do aprofundamento das relações da empresa com a sociedade. Claro que podemos aproveitar inovações externas, mas é fundamental ter percepção das necessidades e adaptar os conteúdos, implantar o diálogo entre o conhecido e o desconhecido. A criatividade tratada com inteligência gera inovação e enriquece o processo. É essa gestão do conhecimento que nos levará ao desenvolvimento e à sustentabilidade”, concluiu.

MUDANÇAS GLOBAIS, INSTITUCIONAIS E PESSOAIS

A professora **Silvana Santos Pereira**, da FGV, recorreu à colocação feita por Irani Varella de que não há empresa sustentável em uma sociedade insustentável para apresentar a *Teoria U*, formulada por **Otto Scharmer** (ver pág. 32), em seu livro de mesmo nome e também em sua última obra *Liderar a Partir do Futuro que Emerge*. “Segundo a Teoria U, é preciso abrir mão dos paradigmas e conceitos formulados em nossa consciência para ter a capacidade de se transformar. Não existe percurso sem essa prerrogativa”, esclareceu a professora, acrescentando que o futuro não é o que dizemos que vamos percorrer, mas sim aquele que se mostra. “Deixo esse desafio para reflexão: o que é projetar o futuro versus o futuro que se mostra?”, provocou Silvana.

A teoria de Scharmer mostra a necessidade de mudar o nosso modo de pensar, agir e fazer, seja no campo dos negócios, da sociedade e até da espiritualidade, a partir do aprofundamento e do entendimento da complexidade de interação e integração entre todos os atores. “Ao falar de futuro, não há como negar que vivemos em uma era de disrupções, de mudanças massivas e da falência das instituições que não dão conta de setores como educação, saúde e alimentação. Sentimos que pode haver soluções, mas não sabemos resolver o quebra-cabeça porque tratamos dessas questões por meio de nossos micromundos e pensamentos fragmentados”, afirmou Silvana.

A professora da FGV elencou algumas transformações intensas vistas na geração atual: a queda do Muro de Berlin, a vitória contra o Apartheid na África do Sul, a ascensão econômica da China, a tecnologia e seus impactos, como o surgimento das redes sociais. Citando Scharmer, Silvana questionou: “por que produzimos resultados que não desejamos?”. Segundo o professor do MIT, vivemos em três grandes desconexões: a ecológica, a sociológica e a cultural-espiritual, representadas pela imagem de icebergs (ver pág. 36). “Na desconexão ecológica, sabemos que já consumimos um planeta e meio. Às vezes penso que estamos todos dentro de um trem que segue para o abismo. Alguns vão ao último vagão em busca de um local mais seguro

para prevenir o impacto pessoal. Mas ninguém para o trem”, compara Silvana.

Na desconexão sociológica, ela destacou o número de 2,5 bilhões de pessoas no planeta em situação de miséria. E na desconexão espiritual-cultural, forneceu um dado alarmante: “no mundo, há duas vezes mais mortes por suicídio do que em guerras”.

O que fica submerso nesses icebergs são pontos cegos ou bolhas que geram desequilíbrios sistêmicos. “Usamos paradigmas de uso de recursos como se fossem infinitos; aprofundamos o desequilíbrio na distribuição de riquezas, ignorando o conceito dos direitos humanos e colhendo sociedades violentas; temos uma bolha financeira que movimenta recursos da ordem de 1,5 quadrilhões de dólares versus 20 tri de movimentações reais; geramos tecnologia privilegiando



Silvana Santos Pereira

AO FALAR DE FUTURO, NÃO HÁ COMO NEGAR QUE VIVEMOS EM UMA ERA DE DISRUPÇÕES, DE MUDANÇAS MASSIVAS E DE FALÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES.



o obsoletismo; vivemos um vácuo de liderança para dar respostas a essas questões que façam sentido; promovemos o consumo material que garante conforto e longevidade, mas não traz bem-estar e felicidade; geramos a desconexão entre os mecanismos institucionais e os serviços públicos, em crise de governança repudiada, por exemplo, nas manifestações populares no Brasil e em outros países; por fim, ignoramos a desconexão entre o conceito de propriedade dos recursos versus a correta utilização para o equilíbrio econômico-social.

Como endereçar as ondas de disrupção sem repetir padrões? “Esse é o desafio. E as proposições precisam ser sistêmicas e locais, no contexto amplo e no individual”, disse Silvana. Ela exemplificou com alguns países que têm feito esse esforço. Um deles é a Indonésia, uma nação do sudeste asiático pouco desenvolvida, sem recursos tecnológicos e com condição econômica limitada, que vem investindo na formação de novos líderes como forma de antever problemas e propor soluções de caráter sistêmico. A atitude veio após o país ter sido devastado pelo Tsunami de 2004. Com a tarefa da reconstrução, o governo local deu-se conta de sua vulnerabilidade diante das mudanças climáticas. Infelizmente a mesma postura não é observada em nações que passaram por situações similares. A verdadeira mudança, salientou a professora, virá de soluções que integrem diversos setores na construção de novos caminhos: empresas, governos, ONGs e sociedade, entre outros. “Ou seja, por meio de uma nova forma de pensar, ver e agir para promover caminhos

sistêmicos e não fragmentados. Como bem colocou Varela, o que diferencia uma empresa ou uma nação de outra é a sua capacidade de percepção”, afirmou.

Ao responder às questões dos presentes, Silvana comentou que, assim como o ato de correr para alguns é diferente do praticado por maratonistas (que demanda um comprometimento maior), o ato de pensar também exige disciplina. Falou ainda da necessidade de uma educação mais reflexiva que ajude os alunos a estabelecer conexão entre os fatos, assim como os funcionários de qualquer iniciativa em educação corporativa. “Para encontrar soluções, o pensamento tem que ser inovador”, finalizou.



Sérgio Almeida

A CONFIGURAÇÃO DA LIDERANÇA ESTÁ EM PLENA MUDANÇA. O LÍDER HOJE DISSEMINA INFORMAÇÃO, INSPIRA AS PESSOAS EM TORNO DAS CAUSAS DA ORGANIZAÇÃO E EXECUTA EFETIVAMENTE.

VISÃO DE LONGO PRAZO E LIDERANÇA PELO EXEMPLO

Fechando o ciclo de palestras, o consultor **Sérgio Almeida**, da Value Bridge, apontou os desafios que as empresas precisam enfrentar e a postura que devem adotar para alcançar alto desempenho. Ele destacou os pontos que efetivamente preocupam as empresas e os executivos, detectados na experiência de mercado de sua consultoria: manter uma cultura organizacional adequada; ser um líder inspirador; aumentar a lucratividade; trabalhar de forma sustentável; e atrair e reter talentos. “As empresas vencedoras são as que possuem uma cultura organizacional mais forte. Na prática, são aquelas que conseguem um alinhamento de interesses e expectativas, princípios e valores, em todos os níveis da organização. Possuem visão de longo prazo e disseminam a cultura por meio do exemplo da liderança e de padrões de comportamento”, observou. Outros pontos comuns entre empresas de alto desempenho são a crença de que a ética compensa e a prática da meritocracia como base da remuneração, com existência de mecanismos de reconhecimento à contribuição de cada um, incluindo o alinhamento à cultura organizacional.

Entre essas questões, duas são mais recentes: trabalhar de forma sustentável e a maneira de reter talentos para o negócio. Segundo Almeida, a nova geração de profissionais – que serão os líderes em 2020 – busca organizações onde suas necessidades individuais sejam consideradas, tais como flexibilidade de horário e de ambiente de trabalho, bem como um alinhamento com a “causa” da organização. “Dinheiro não é mais a única ferramenta de retenção”, resumiu. Em resposta a essas demandas, as organizações de alto desempenho têm oferecido trilha de carreira, acordos de cooperação técnica com universidades, programas de bonificação de curto e médio prazos, pesquisa de clima, análise estruturada de benefícios e programas de ações de cidadania.



Realizado anualmente, o Fórum Empresarial da FNQ visa atualizar os temas da gestão e da competitividade das organizações

Com relação à lucratividade, o consultor defendeu a priorização da inovação. “Primeiro, investindo pesadamente; depois criando mecanismos de aferição para buscar a relação direta entre inovação e estratégia de negócio”, ressaltou. Chama a atenção do consultor ver que as ferramentas utilizadas nas empresas “ainda são do século 20”. Não há, segundo ele, muitas novidades na área, com exceção das ilhas de inovação como a Apple, por exemplo. Ele elencou, então, o que se faz habitualmente nas empresas: planejamento estratégico de inovação, comitê e processos de inovação, programa de ideias e *benchmarking*.

Com relação à maximização das receitas, Almeida avaliou que muitas empresas tratam o tema de forma rudimentar. Com exceção das grandes produtoras de *commodities*, as organizações que buscam sucesso não analisam seus clientes de forma consistente e tratam as

novas tecnologias (internet, mídias sociais) ainda como oportunidades a serem melhor exploradas. “Ouso dizer que a nossa geração não tem o formato mental para entender isso, e que talvez a garotada que irá tomar o poder nas empresas empreenderá nessa área. Mas é importante ter dentro da organização profissionais que dominem essa linguagem”, recomendou.

Após abordar práticas de custos e despesas, destacando que o foco exagerado em processos pode dissimular uma gestão ineficiente, Almeida finalizou sua palestra dando foco à sustentabilidade. “Isso não é moda. É tendência definitiva”, concluiu, alertando que, no futuro próximo, as restrições legais aumentarão muito, podendo inviabilizar alguns negócios, dependendo de sua localização. Defendeu, portanto, o trabalho socioambiental alinhado às estratégias das organizações e com acompanhamento estruturado dos resultados.



DINÂMICA FINAL AVALIA FUNDAMENTOS E CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

A segunda parte do 11º Fórum Empresarial foi dedicada à realização de dinâmica em oito grupos distintos, com o objetivo de analisar e discutir os Fundamentos e Critérios de Excelência da Gestão da FNQ, de acordo com a sua aplicabilidade nas organizações representadas no evento. Os resultados foram apresentados em plenária e cada um dos Critérios recebeu uma nota - de zero a 10.

Entre as várias manifestações, os grupos salientaram a necessidade de fortalecer os ambientes voltados à inovação e de criar canais de diálogo e interação nas organizações, com espaço para feedback e reconhecimento à contribuição das pessoas, além de inclusão das partes interessadas (inovação de fora para dentro) e dos temas do consumo consciente e da sustentabilidade nos processos. Sobre a agilidade, as contribuições ressaltaram a importância de olhar para o futuro e antecipar tendências com proatividade, decisões fundamentadas e percepção, desenvolvendo a capacidade de fazer previsões de longo prazo em ambientes instáveis e complexos. Entre outros aspectos relevantes da gestão 2020, foram citados: a expansão dos princípios de sustentabilidade não só nos produtos, mas também nas estratégias de negócios e em toda a cadeia, estímulo ao

pensamento sistêmico e holístico, oferta consciente, desenvolvimento do indivíduo como cidadão e papel da empresa como indutora da educação nas pessoas.

Com relação à liderança, registrou-se a necessidade de planejar a longo prazo, cultivar a ética e a transparência, ter visão humanitária e ser capaz de entender e inserir as diferentes culturas ao ambiente de negócios. Responsabilidade social, segundo os grupos, é dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, assim como as gerações futuras precisam ser vistas como partes envolvidas no negócio. Na atuação em rede, concluiu-se pelo desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.

Na opinião de um dos grupos, o Brasil tem visão de curto prazo, falta diálogo entre o “conhecido e o não conhecido” e boa parte das empresas só realiza o que está na lei. No entanto, a sociedade responde bem aos novos valores – portanto, deve-se insistir em disseminar conceitos. Considerando que não existe empresa sustentável em sociedade insustentável, concluiu-se pela exigência de transferir as melhores práticas da gestão do setor privado para a gestão pública.



GUILHERME GONÇALVES / ABL

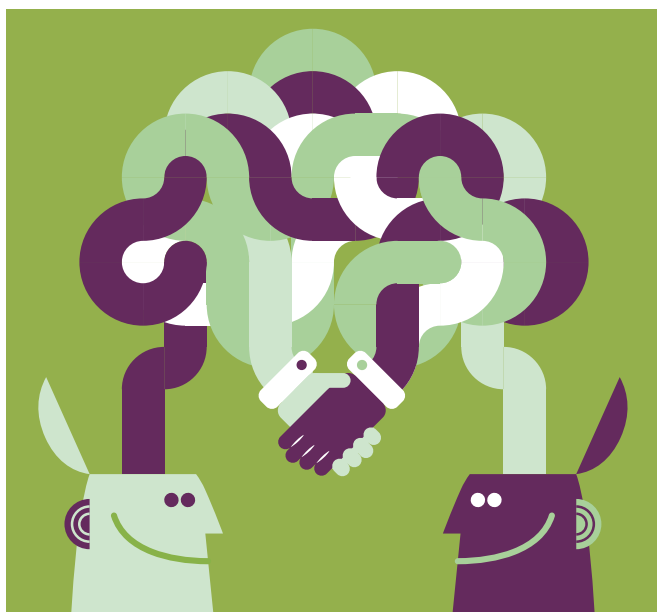
A DEMOCRACIA DO TEMPO

Na era da velocidade é possível buscar uma solução coletiva para a ausência de tempo destinado à vida privada e afetiva? Qual é a nova configuração familiar do futuro? E os jovens? O que se espera de uma geração imersa na sociedade conectada pela internet e por redes sociais tecnológicas? Essas e outras questões são abordadas pela escritora e ensaísta **Rosiska Darcy de Oliveira**, membro da Academia Brasileira de Letras, na entrevista a seguir.

Rosiska Darcy de Oliveira

ROSISKA DARCY DE OLIVEIRA FALA SOBRE AS MUDANÇAS NA SOCIEDADE NESTE SÉCULO 21 E COMO ELAS JÁ INTERFEREM NA VIDA ATUAL. EMPRESAS, SEGUNDO A ESCRITORA, PRECISAM AJUDAR A REPENSAR A DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS ENTRE HOMENS E MULHERES E O TEMPO DE CADA GÊNERO DEDICADO À VIDA PÚBLICA E À PRIVADA.

No seu livro *Reengenharia do Tempo*, publicado em 2003, a escritora **Rosiska Darcy de Oliveira** aponta a reorientação dos papéis masculino e feminino como uma das mais importantes pendências a serem resolvidas para a evolução da sociedade em geral. Hoje, cada vez mais, homens e mulheres trabalham em tempo integral, mas nem por isso foram criadas condições para que os dois gêneros se solidarizem e dividam dignamente as responsabilidades da vida privada. Feminista de primeira hora, Rosiska acredita que a questão tem sido descartada e devolvida à vida privada como um problema de negociação conjugal. “As instituições públicas e os tempos de funcionamento da sociedade estão pensados contando com a disponibilidade integral de uma mulher que educa os filhos, ocupa-se do resto da família e cuida da burocracia doméstica. Em relação à vida privada, não mudaram as mentalidades e, conseqüentemente, as responsabilidades não são compartilhadas. Se fossem, forçariam a reorganização do mundo do trabalho.”



O tempo a ser valorizado socialmente é o tempo da vida, dos laços afetivos, dedicado à família, ao amor e ao lazer.

Excelência em Gestão – O que é a reengenharia do tempo?

Rosiska Darcy de Oliveira – A ideia apropria-se do termo “reengenharia” (*reengineering*), largamente utilizado, na década de 90, por grandes corporações em seus métodos de gestão e produção. O objetivo, então, era reduzir custos, em busca da eficiência necessária às exigências da globalização, geralmente cortando o número de funcionários contratados. Virando o termo do avesso, meu livro propõe que a sociedade reinvente a relação entre vida pública, vida privada e vida corporativa, olhando para o indivíduo como um sujeito único e inteiro, incapaz de desdobrar-se para dar conta das urgentes solicitações que são, de fato, coletivas, e das quais depende o futuro de todo o grupo social. Seria, portanto, um novo desenho do tempo, em suas diferentes geografias, repensado para acomodar as necessidades de um mundo que não pode mais contar com a dedicação integral da mulher à família, à educação das crianças e aos cuidados com os idosos e doentes. Isso porque, à medida que o tempo voltado à vida produtiva ganha terreno sobre a vida afetiva, encolhem-se os vínculos fundamentais entre os indivíduos, tragados no cotidiano da luta pela sobrevivência e por promessas de felicidade a ser alcançada pelo consumo.

EG – Como reverter essa situação?

Rosiska – Não há soluções individuais e localizadas. É uma proposta que envolve medidas práticas, como a alteração dos horários da administração pública, dos serviços públicos e das escolas; a diminuição ou remodelagem dos tempos de trabalho, flexibilizados dentro das empresas; mudanças nos espaços de trabalho para permitir maior investimento em casa; transformações das mentalidades nas relações de gênero. Ou seja, a responsabilidade deve ser dividida entre todos os segmentos sociais: homens, mulheres, poder público, empresas, organizações civis. Hoje existe o teletrabalho, trabalho compartilhado, semanas comprimidas ou alargadas, banco de horas de trabalho, enfim, diversas possibilidades apoiadas na existência de tecnologias que dispensam a presença dentro do escritório oito horas por dia. O tempo a ser reconhecido e valorizado socialmente é o tempo da vida, dos laços afetivos, dedicado à família, ao amor e ao lazer. É o reconhecimento de que o trabalho não é a vida inteira das pessoas e que os indivíduos têm direito a aspirar não apenas à abundância e ao sucesso, mas também à felicidade e à liberdade.

EG – Passados dez anos da publicação de seu livro, houve algum avanço?

Rosiska – Muito pouco. E é um problema bem mais importante do que as soluções paliativas apresentadas nesse período. A reengenharia do tempo, ou seja, a reorganização das formalidades do mundo do trabalho não está acontecendo na proporção e escala em que se possa falar de uma mudança na sociedade. Existe sim uma consciência maior do problema, algumas empresas importantes estão em busca de soluções e há uma rede importante de mulheres empresárias para a sustentabilidade que discute a questão. Mas, infelizmente, as iniciativas contam com poucas medidas práticas.

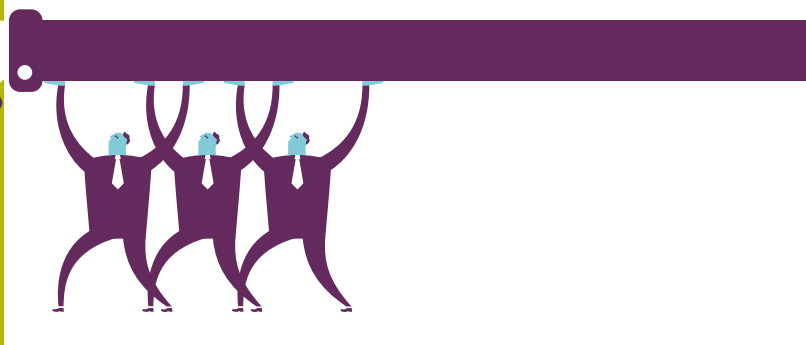
EG – Como fazer essa reengenharia na prática?

Rosiska – Um dos primeiros passos é reorientar as estruturas sociais, especialmente as do trabalho, à realidade da revolução feminina. Outro é o reconhecimento por todos de que a existência de um indivíduo é multifacetada. Tem dimensões de vida privada e de vida profissional, que estão profundamente imbricadas e, por isso, possuem expressivas implicações em como a sociedade deve se organizar. No mundo do trabalho, acredito que a tarefa cabe a empregados e empregadores, que precisam buscar saídas para conciliar o tempo da produção e da vida privada. Para isso, é fundamental que empresas conscientes de sua responsabilidade social aceitem o desafio instigante de estudar e colocar em prática soluções inovadoras de organização da produção e de distribuição de serviços públicos. Não há dúvidas de que as novas condições do ambiente corporativo permitem flexibilizar antigos paradigmas da lógica mecanicista, como a rigidez hierárquica, o controle através da presença física e do tempo disponibilizado. Em lugar desses atributos, as empresas, hoje, podem avaliar a produtividade de seus colaboradores com base na qualidade dos resultados obtidos. O século 21 abre-se às múltiplas ferramentas das novas tecnologias, que subvertem radicalmente as noções de tempo e espaço.

As soluções precisam reconhecer que os problemas das mulheres, na verdade, são problemas da família.



Um dos principais efeitos da indefinição de papéis e responsabilidades de homens e mulheres na vida privada é o comprometimento da educação de crianças e jovens, ou seja, do próprio futuro da sociedade.



EG – Suas propostas continuam mesmo com o agravamento da crise econômica, da desigualdade social, da mobilidade urbana e da violência?

Rosiska – Esse cenário só vem corroborar a necessidade da reengenharia do tempo. A mobilidade urbana – que se tornou uma imobilidade – é uma das questões que mais procuro debater e disseminar, para que haja intercalagem na entrada e saída do trabalho. Isso, evidentemente, provocaria um desafogo no tempo e tornaria muito mais fácil o movimento dentro das cidades. Já apresentei essa ideia à prefeitura do Rio de Janeiro, que a achou interessante. Mas vale para todas as grandes metrópoles. Por que não mexer nos horários internos do trabalho? Por que as pessoas precisam chegar e sair ao mesmo tempo? Isso é um atraso de vida. A situação econômica não seria impactada pela proposta, porque jamais sugeri que se trabalhasse menos. Proponho que se trabalhe de maneira diferente e com interfaces mais eficientes, portanto isso não tem interferência na situação econômica mais ou menos em situação de crise.

EG – O profissional conectado, em sistema de home-office ou fora do território da empresa após a jornada, costuma ser solicitado no tempo da vida privada. Como colocar limites nessa relação?

Rosiska – O trabalho em home-office é uma das soluções para a mobilidade urbana e acredito que essa consciência finalmente irá se impor. Contudo, o fato de o empregador ou gestor poder ter acesso ao funcionário dentro de sua casa ou na rua não quer dizer que este poderá ser acessado a qualquer hora e de qualquer maneira. Essa é uma negociação necessária entre empregador e seu empregado, no sentido de estabelecer balizas da disponibilidade do trabalhador. São novas questões que precisam ser debatidas no sentido de tornar a vida cotidiana mais fácil para todos, e o trabalho igualmente produtivo ou mais eficiente. Qualquer pessoa que passa três horas no trânsito, diariamente, por exemplo, certamente não terá rendimento melhor do que outra que não enfrenta esse estresse.

EG - O Brasil vive um bônus demográfico com quantidade maior de jovens e adultos na faixa de vida produtiva. Mas essa situação se inverterá nas próximas décadas. Como atuar agora para garantir os cuidados e os direitos de crianças e idosos, que são as partes mais frágeis da sociedade?

Rosiska – Essas são as verdadeiras questões que precisam ser respondidas em relação ao futuro. Ninguém pode ter a ilusão de que a sociedade poderá continuar ignorando os idosos da maneira que está fazendo sem um ônus a ser pago por todas as gerações. As pessoas idosas não são necessariamente um peso para a sociedade. Elas podem dar uma contribuição muito importante, desde que se encontre uma maneira de integrá-las e não de destruí-las. Mas não se muda uma sociedade mexendo apenas em uma das peças. Quando falo, por exemplo, na reengenharia do tempo, isso significa também a reengenharia do tempo de crianças, idosos, mulheres, enfim, falo de uma maneira de repensar a organização da família. A transformação

básica é não ver os idosos como um peso, e sim incluí-los não somente na vida produtiva formal, mas também, por exemplo, em trabalhos voluntários ou remunerados de promoção da cidadania e da educação. A questão fundamental, insisto, é repensar a jornada diária sobrecarregada para as mulheres, pois, além de participar ativamente do mercado, elas acumulam as tarefas ligadas à afetividade e ao núcleo familiar. Um dos principais efeitos dessa indefinição de papéis e responsabilidades é o comprometimento da educação de crianças e jovens, ou seja, o comprometimento do próprio futuro da sociedade. Vem daí a proposta para que empresas, administração pública, sociedade e indivíduos se empenhem no desafio de construir uma reengenharia do tempo.

Minha geração teve o privilégio de protagonizar uma das poucas revoluções no século 20 que deram certo: a revolução das mulheres, que representou a ruptura de um paradigma milenar e mudou as relações humanas.

EG - Como vê a reconfiguração familiar no século 21?

Rosiska – Hoje existem muitos tipos de família. Há 30, 40 anos, a família dominante era pai, mãe e filho que moravam sob o mesmo teto. Essa configuração hoje é minoria. Atualmente temos famílias reconstituídas com filhos de outros casamentos, pessoas que moram sozinhas, pais separados, casais às vezes somente em uma relação estável, famílias homoafetivas que adotam filhos e as tradicionais. Todas concorrem para uma sociedade diversificada. E a maneira que essa nova configuração familiar vai se mover dentro do espaço da sociedade, evidentemente, é diferente e tem um imenso impacto no tempo. Por exemplo, na medida em que não há mais pai e mãe vivendo sob o mesmo teto com filhos, de alguma maneira esse pai e mãe precisam compartilhar e organizar o tempo dirigido à educação e às tarefas cotidianas relacionadas aos filhos. Isso nos coloca novas exigências em matéria de organização do tempo social.



GUILHERME GONÇALVES / ABL

EDUCAÇÃO E VALORIZAÇÃO DA MULHER MOVEM SUA VIDA

Membro da Academia Brasileira de Letras, eleita em 2013, a escritora **Rosiska Darcy de Oliveira** iniciou sua trajetória profissional como jornalista – carreira interrompida pelo exílio, em 1970, durante a ditadura militar, quando se refugiou em Genebra, na Suíça. Nesse país, passou a trabalhar com o educador **Paulo Freire** e redirecionou seu trabalho ao campo da educação, aprofundando-se no aprendizado junto a **Jean Piaget**, seu mestre na Universidade de Genebra. Em 1971, Rosiska fundou com Freire o Instituto de Ação Cultural e atuou no processo de reconstrução do sistema educacional em países africanos de língua portuguesa recém-libertados do regime colonial. Ainda nos anos 1970, participou ativamente do emergente movimento internacional de mulheres. Após lecionar por 10 anos na Universidade de Genebra, retornou ao Brasil em 1980, assim que a democracia foi restabelecida, e prosseguiu sua atividade ensaística sobre os temas da educação e do feminino. Foi assessora especial do vice-governador do Rio de Janeiro, **Darcy Ribeiro**, atuando na revalorização e qualidade da educação pública. Em 1995, foi nomeada pelo então presidente da República, **Fernando Henrique Cardoso**, presidente do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. Atualmente é presidente-executiva do *Movimento Rio Como Vamos*.

EG - Você acompanhou de perto o movimento feminista em 1968 na Europa. Nestes 46 anos, o que avançou nos direitos das mulheres?

Rosiska – Aí sim aconteceu uma revolução.

Não há a menor dúvida de que o mundo hoje é completamente diferente do que era. As mulheres são completamente distintas do que eram no pré-68. Mesmo saindo para o exílio, tive a sorte de chegar na Europa em 1969 e me deparar com a mudança de todos os parâmetros aos quais estava habituada. O movimento feminista, que prefiro chamar de movimento de mulheres, eclodiu naquele momento e promoveu uma revisão das relações de gênero, que tinha como motivação fundamentalmente a liberdade. Hoje, as mulheres são infinitamente melhor motivadas, têm acesso à educação, ao mundo do trabalho, à liberdade de decidir sobre o próprio corpo, por exemplo. Têm a possibilidade de dizer sim ou não à maternidade, quando querem ter filhos, enfim, houve uma revolução profunda na vida feminina. Minha geração teve o privilégio de protagonizar uma das poucas revoluções no século 20 que deram certo: a revolução das mulheres, que representou a ruptura de um paradigma milenar e mudou as relações humanas.

Nossos jovens são pós-ideológicos, ou seja, concentram suas exigências na liberdade, no bem-viver e na condenação da corrupção.

EG - Qual é sua análise sobre as manifestações de junho no Brasil e de outros movimentos no mundo?

Rosiska – As manifestações de junho e as manifestações globais não têm relação com 68. São um fato original, do momento. Aqui no Brasil, provêm particularmente de um profundo desencanto com as formas de representação que a democracia está oferecendo. A descrença nos políticos leva a uma tentativa de se buscar uma relação direta entre as pessoas que manifestam e seus governantes. Antes havia a mediação de partidos, que supostamente representavam diferentes camadas da população e seus interesses junto aos governos, mas atualmente penso que todos os partidos estão desacreditados, sobretudo junto à juventude. A democracia reconquistada após o movimento das Diretas Já, ainda que imperfeita, permitiu que as liberdades se ampliassem, a moeda se estabilizasse, a pobreza e a desigualdade diminuíssem – e teriam diminuído ainda mais, não fosse a corrupção que corrói a credibilidade das instituições e expropria a população do capital simbólico que é a confiança nas lideranças políticas. Trinta anos depois, vemos a população voltar às ruas reais e virtuais, mas sem lideranças. Acredito que seja um processo de amadurecimento, em que a opinião democrática entra em cena, fala com voz própria. É a exigência de honestidade e qualidade no trato do interesse público por meio de atos, não de palavras, de busca por resultados, não de promessas. Vejo as manifestações como ação de participação e construção, não de destruição.

EG - Você diz que os jovens nascidos na realidade das redes digitais vivem sob valores de partilha, liberdade de expressão, gratuidade e transparência. E que, por viverem assim, não entendem as formas tradicionais de se fazer política. Quais os limites para que essa geração não se restrinja pelo individualismo?

Rosiska – Os jovens não são individualistas no sentido de não terem interesse na sociedade. São autônomos e conectados – e estão provando isso com as manifestações nas ruas. Vivem do compartilhamento

da informação, têm uma vida em comum acessível a todos e fazem da transparência uma regra que exigem para todos os espaços, inclusive na política. Vem daí a repulsa que expressam às zonas de sombra e à trapaça relacionadas ao jogo partidário. São autônomos no sentido de não se submeterem a uma fidelidade partidária que os obriga a pensar de determinada maneira. Por isso, digo que nossos jovens são pós-ideológicos, ou seja, concentram suas exigências na liberdade, no bem-viver e na condenação da corrupção. Fui de uma geração em que o pertencimento a uma ideologia era vivida como uma febre que se engolia. Hoje, os jovens pensam com

a própria cabeça, têm norma própria e dialogam em outro espaço e com outros instrumentos. O fato de a política e a sociedade serem influenciadas pela cultura tecnológica é imposição da realidade – assim como no surgimento da televisão, que criou uma sociedade de marketing. Forçadamente, esses jovens terão seu confronto com a vida real e com questões políticas complexas. A tendência à violência, expressa por parcelas da juventude, por exemplo, tem esbarrado na resistência da sociedade democrática que não aceita esse tipo de comportamento, o que provoca um debate vigoroso e promove o natural amadurecimento no processo da política.

A geração atual está fadada a desaprender os hábitos de consumo e a construir vidas sustentáveis por meio da ecologia do tempo.

EG - Discute-se hoje o pós-capitalismo. Nesse sentido, como construir uma sociedade mais sustentável e de que forma as empresas podem participar desse processo?

Rosiska – O tempo é uma angústia cotidiana e nossa relação com ele, hoje, é um problema ecológico. Isso porque se aplicou ao tempo o paradigma da inesgotabilidade, da mesma forma que se acreditou por tanto tempo na inesgotabilidade dos recursos da Terra. Mas nossa vida e nosso tempo são finitos. E a ilusão de que somos imortais relaciona-se com o vício na aceleração do tempo – duas questões que tornam nossas vidas insustentáveis. A crença na possibilidade de produção infinita de recursos já está sendo contestada, não por outra ideia ou ideologia, mas pelos fatos, pela vida real. A geração atual está fadada a desaprender os hábitos de consumo e a construir vidas sustentáveis por meio da ecologia do tempo. E só a reengenharia possibilitará entender que vivemos em uma era virtual e não mais em uma era mecânica. Há um descompasso entre o paradigma predatório da natureza, da sociedade e do tempo com as possibilidades tecnológicas que temos hoje para

criar compatibilidade entre o mundo do trabalho e o mundo privado. O mais importante é proceder a um diagnóstico, entender e situar a questão do tempo a exemplo do que já fizeram vários países europeus. Aliás, todas as iniciativas de mudanças na legislação foram lideradas por grupos de mulheres que não aceitam mais renunciar a determinados aspectos da vida. Trata-se do direito à felicidade que vem embutido na agenda da sustentabilidade. Não é por acaso também que a maior parte do movimento ecológico é formada por jovens, porque a busca da felicidade faz parte da vida deles. Tempo é uma questão política essencial por se tratar de causa comum a homens e mulheres, empresas, governos e sociedade: a da reconstrução e revalorização dos laços afetivos, do respeito social aos mais frágeis e dependentes. Proponho esse pensamento como algo que possa nos devolver o equilíbrio ecológico dentro de nosso cotidiano, desse meio ambiente que é o tempo.



GUILHERME GONÇALVES/ABL

Para Rosiska, a maior parte do movimento ecológico é formada por jovens, porque a busca da felicidade faz parte da vida deles

EG - Aproveitando uma provocação sua feita em artigo recente: no mundo de hoje, o que é, onde está e para que serve o poder?

Rosiska - Faço essa pergunta porque tenho uma ideia sobre isso. Até o século passado, acreditava-se que o poder político era o grande poder econômico. Não afirmo que esse poder está extinto, mas existem também outros poderes difusos em toda a sociedade. Por exemplo, no contexto mundial, o poder das nações está reduzido com a globalização. Dentro das sociedades, competem com o poder político outros lugares de poder – lugares governamentais, artísticos, financeiros, da mídia, enfim, formas que não estavam previstas na relação dos três poderes. As redes sociais são outro polo de poder. Quem é o homem mais poderoso do mundo? É o presidente dos EUA ou Bill Gates? Não sei. A própria ideia de poder é muito mais diluída do que já foi e isso vai se agravar nos próximos anos. Creio que o futuro trará novas formas de relação entre as pessoas e de organização da vida social com o poder muito mais compartilhado. No meu entender, a democracia dos três poderes já não dá conta da realidade. A democracia que a juventude e todos nós estamos procurando é a democracia do cotidiano, é ter poder sobre a nossa própria existência, pensar com a própria cabeça, escolher a própria vida e não dar satisfação de tudo que fazemos à sociedade, e sim à nossa consciência. Chamo isso de liberdade.

Revista TN Petróleo

Edição especial Rio Oil & Gas 2014

Este é um ano muito especial para a **TN Petróleo**. Estamos entrando no 16º ano de experiência e conhecimento no mercado brasileiro de petróleo, gás e energias alternativas. A **TN Petróleo** é fonte indiscutível de informação para esse movimentado mercado.

Mais do que apenas retratar os novos cenários da indústria, após a flexibilização do mercado, a **TN Petróleo** ajudou a mostrar a história de pioneirismo desse mercado e os novos desafios enfrentados pela indústria brasileira de petróleo. As páginas da revista sempre apresentam aos investidores - estrangeiros e nacionais - as oportunidades e o imenso potencial de nosso país.

A impressão e o papel que seu anúncio merece!
Não perca esta oportunidade. **Anuncie agora!**



Contato:

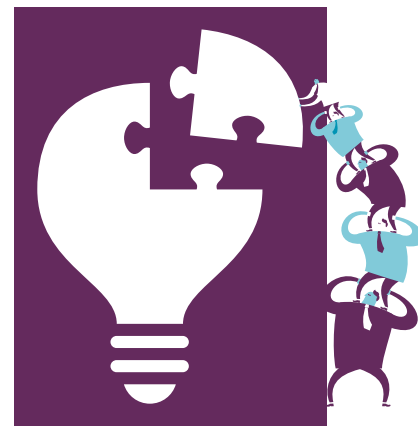
Tel.: +55 21 2224 1349

www.tnpetroleo.com.br

PETRÓLEO | GÁS | BIOCOMBUSTÍVEIS



FUTURO DO PRESENTE



Por Walter Ferreira Velloso Junior*

2030 é daqui a 16 anos, falta pouco. Ressalve-se que é difícil prever qualquer tese de cunho tecnológico com precisão, pois as transformações são muito rápidas. Dito isso, a situação que se enxerga do atual ponto de vista é ambígua. Por um lado, pode-se imaginar um mundo com mais conforto e facilidades para a vida no trabalho e cotidiana. O progresso econômico e material da humanidade parece assegurado, mesmo confrontado com as dificuldades previsíveis ao longo da história. Da perspectiva sociopolítica, contudo, há riscos de efeitos colaterais, entre eles o acirramento do controle e da vigilância sobre os cidadãos.

Se usarmos como parâmetro tecnológico a, assim chamada, Lei de Moore*, podemos prever que nos próximos anos teremos computadores mais baratos, bem mais rápidos e com muito mais memória. Os chips estarão disponíveis em objetos do cotidiano, como roupas, relógios, vidros dos automóveis, eletrodomésticos e outros, configurando a revolução da Internet das Coisas. Pode-se até imaginar que chips sejam instalados sob a pele humana para prover saúde, identificar os cidadãos, reduzir a burocracia e organizar os serviços.

Considerando apenas esses dados, tem-se a ideia de que, em 2030, viveremos numa espécie de “admirável mundo novo”. A ilusão, fomentada pela publicidade, é de que a tecnologia abundante e barata nos tornará mais felizes e mais livres. Mas o mundo é bem mais complexo e pode superar facilmente um livro de ficção, afinal o chip sob a pele pode ser usado também para vigiar e controlar as pessoas.

Convivemos, hoje, com alta inserção da tecnologia em nosso cotidiano. Basta colocar a mão no bolso (ou na bolsa) para encontrar, quase certamente, muitos GigaBytes de memória computacional em smartphones, que há 30 anos custariam milhares de vezes mais. A comunicação foi revolucionada pelo uso da telefonia celular e já não podemos imaginar a vida sem esses aparelhos, sem internet, sem os sítios de busca, sem TVs interativas. Dependemos da tecnologia computacional para o trabalho, o lazer, chamar um táxi, marcar um exame médico, ouvir música, saber notícias, ler livros e tudo mais que a imaginação, a internet nas nuvens e os aplicativos permitirem.

Essa dependência tende a aumentar nos próximos anos e se sofisticar ainda mais. Estão já no horizonte os carros elétricos que se movem automaticamente pelas ruas, guiados por marcas magnetizadas inseridas no asfalto. O trabalho executado em casa via computadores, a educação a distância, o teletrabalho e muitas outras ideias fantásticas já não são promessas e estão disponíveis para boa parte das pessoas. Muita pesquisa e o desenvolvimento tecnológico já permitem equipar o corpo humano com aparatos que o tornam mais eficiente. Exemplos claros são as próteses construídas para pessoas deficientes de nascença ou por traumas de acidentes, cuja funcionalidade pode ser facilmente conferida na Paraolimpíada.

Essa tecnologia tem sido tão eficiente que já se pensa em construir aparatos (exoesqueletos como o desenvolvido pelo professor Miguel Nicolelis para a abertura da Copa do Mundo 2014) que possam ser usados mesmo por pessoas sem deficiência, apenas com a intenção de torná-las mais adaptadas a determinadas tarefas, a exemplo de braços mecânicos robóticos que aumentem a força de trabalho de

* Gordon E. Moore, em 1965, fez a previsão de que o número de transistores dos chips teria um aumento de 100%, pelo mesmo custo, a cada período de 18 meses. Essa regra é comumente chamada de Lei de Moore. Ela tem funcionado desde então.

um homem; máquina hidráulica que eleve do solo um trabalhador, mantendo suas mãos livres para outras atividades; “capacete-guelra” capaz de extrair o oxigênio diretamente da água e permitir que uma pessoa nade sob a água livremente; mãos robóticas que realizem operações sob condições extremas de calor ou pressão.

Esses aparatos precisam ser interfaciados com o corpo humano de algum modo, seja por meio de dispositivos mecânicos, pelo implante de eletrodos ou de interações puramente mentais. Essa área de pesquisa exige construção de robôs, desenvolvimento de sistemas de controle automático, utilização de materiais especiais, programas de controle computacional, inteligência artificial e programas de controle de processos.

Na atualidade já existem meios materiais tecnológicos para realizar essas ideias. Se crermos que os próximos 16 anos servirão para acelerar esse desenvolvimento, é possível prever que, em 2030, o trabalho será menos desgastante fisicamente e os trabalhadores estarão mais centrados nas atuações de controle de equipamentos sofisticados à disposição.

Diante desse panorama, pode-se concluir que a tecnologia estará a serviço dos seres humanos, melhorando a vida. Mas outra consequência desse progresso tecnológico é que ficaremos menos livres, pois a tecnologia poderá tomar conta da nossa privacidade também no sentido sociopolítico. Atados à internet, nossa vida poderá ser esquadrinhada facilmente e de forma bem mais radical do que já ocorre hoje. Há, atualmente, diversas plataformas, inclusive de mercado e estatais, que organizam dados sobre as pessoas com informações detalhadas – desde hábitos de consumo e condições de saúde a preferências culturais e informações sobre progressão e sucesso profissional. As ideologias e crenças pessoais já estão disponíveis, mesmo porque – talvez ingenuamente – nós alimentamos o sistema e expomos à curiosidade alheia a nossa vida privada nas chamadas redes sociais digitais.


Nos próximos 16 anos, pode-se imaginar que os meios físicos (hardware), abundantes e de baixo custo, permitirão que essas informações possam ser monitoradas e controladas de modo muito mais eficiente por quem tiver os meios de acesso (softwares). Não é preciso dizer que as consequências desse controle e vigilância podem impactar negativamente a democracia e a liberdade.

Uma boa medida desde já é se antecipar e procurar métodos de proteção, aprendendo a fazer uma gestão racional da relação entre vida privada e tecnologia, a fim de evoluir positiva e simultaneamente ao uso dos meios materiais tecnológicos.

O mundo passa por uma crise sistêmica, com comprometimento da qualidade das lideranças e do apreço às questões da ética. Problemas persistem ao sabor das idiossincrasias mundiais e regionais. Mas, sendo um pouco mais otimistas, podemos confiar que os tradicionais valores da humanidade, cultivados pela educação, pela ciência e pela filosofia, poderão sobrepor-se aos desafios a favor de uma sociedade mais livre, igualitária e feliz.

Para isso, é preciso repensar a educação e formar profissionais capazes de direcionar as novíssimas tecnologias ao bem-estar da humanidade. Aplicações tecnológicas na medicina, no meio ambiente e ecologia, na justiça, na educação e cultura, na agricultura, na área de segurança e nas comunicações, por exemplo, podem melhorar muito a vida no futuro próximo. As profissões e instituições que viabilizarem tais serviços serão valorizadas, assim como as empresas que atuarem na promoção desses objetivos terão mais sucesso e crescerão mais rapidamente do que as que permanecerem presas aos paradigmas do século passado.

* **Walter Ferreira Velloso Junior** é Físico, mestre em Astronomia, doutor em Ciências e Livre Docente pela Universidade de São Paulo (USP). É Professor Associado na Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da USP



Excelência
da gestão:
estratégia para
responder aos
desafios globais

Conheça o Programa de Excelência da Gestão (PEG)

O PEG oferece uma visão sistêmica da sua empresa e traz resultados para promover a melhoria da gestão. O processo pode ser aplicado em uma organização, em um grupo setorial ou uma cadeia de valor.

www.fnq.org.br

Filie-se à FNQ.
Há mais de 20 anos transformando sua gestão em excelência.



A EXCELÊNCIA É UM ALVO PERMANENTE

Qual é o estágio da gestão em sua empresa? A resposta está ao seu alcance no programa de Autoavaliação Assistida da FNQ, uma metodologia de diagnóstico baseada no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), também utilizada no Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). O programa capacita multiplicadores e lideranças de sua organização, para que obtenham o conhecimento necessário do MEG e possam realizar a autoavaliação no ambiente de negócios atual e futuro. Ao final do processo, a sua empresa terá as práticas de gestão estruturadas e receberá um Relatório de Autoavaliação, com pontos fortes e oportunidades de melhoria, que servirá de subsídio para o planejamento estratégico.

CONHEÇA MAIS SOBRE A FNQ, SEUS PRODUTOS,
TREINAMENTOS E SERVIÇOS. ACESSE WWW.FNQ.ORG.BR

